Strategie als Kunst des Möglichen

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Torsten Schmid

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

und

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Dissertation Nr. 3058

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. April 2005

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

Geleitwort

Strategische Initiativen haben sich als ein wichtiges Instrument des strategischen Managements etabliert. Führende Unternehmen ergänzen ihre traditionelle, kalenderorientierte Planung um eigenständige, themenorientierte Projekte oder Projektprogramme. Sie lancieren parallel zur periodischen Planung strategische Initiativen, um ausgewählte, als wettbewerbskritisch eingestufte Themen zeitnah und fokussiert zu bearbeiten.

Bestehende empirische Studien liefern aber vor allem holistische Modelle strategischer Initiativen, die generelle Teilprozesse einer Initiative identifizieren. Wie Manager diese Prozesse effektiv gestalten und steuern können, ist dagegen noch nicht ausreichend geklärt. Daher befasst sich Torsten Schmid in der vorliegenden Arbeit in einer umfassenden empirischen Studie mit den konkreten Aktivitäten und Praktiken des Managements strategischer Initiativen und untersucht, wie Projektleiter in großen, komplexen Unternehmen neue strategische Initiativen erfolgreich umsetzen können.

In einer einleitenden, theoretischen Diskussion liefert der Autor einen fundierten Überblick über konzeptionelle Grundlagen und bestehende empirische Studien zu strategischen Initiativen. Der Autor verdeutlicht, dass bei Initiativen die strategische Dimension, die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs durch organisationale Lern- und Innovationsprozesse im Vordergrund steht. So übernehmen die beauftragten Projektleiter nicht nur eine operative Managementfunktion. Die Leiter einer Initiative sind vielmehr zentrale Agenten strategischen Wandels, die die strategische Agenda des Top Managements mit den Anforderungen im operativen Geschäft integrieren können.

Das Kernstück der Arbeit bildet eine empirische Studie zu acht E-Business Initiativen zweier europäischer Finanzdienstleistungskonzerne. Die Studie analysiert sehr detailliert die Aktivitäten und Vorgehensweisen der Projektleiter anhand eines Vergleichs erfolgreicher und weniger erfolgreicher Initiativen. Dadurch gelingt dem Autor eine mikroanalytische Nahaufnahme des Managements strategischer Initiativen, die über eine reine Beschreibung strategischer Prozesse hinausgeht und erfolgsrelevante managerial practices detailgenau und kontextsensitiv erfasst. Die Beziehung zwischen Management und Erfolg strategischer Initiativen wird systematisch und umfassend untersucht, indem der Autor Praktiken zur inhaltlichen Gestaltung der Geschäftsidee, zur Institutionalisierung der Initiative und zur Koordination des Initiativeprozesses behandelt.

Die Studie kann daher auch wesentliche Anregungen für die Managementpraxis liefern. Anstatt einer Liste oberflächlicher Erfolgsfaktoren erhält der interessierte Praktiker neben mehreren, detaillierten Fallstudien eine wissenschaftlich fundierte und methodisch sorgfältige Darstellung von Best Practices, die eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens ermöglichen und ein professionelleres Management strategischer Initiativen unterstützen können.

Aus seiner Analyse konkreter Managementpraktiken entwickelt der Autor schließlich ein realistisches und zugleich konstruktives Leitbild von Strategie als „Kunst des Möglichen“. Ein pragmatisches Vorgehen, das sich geschickt auf „mögliche“ Interventionen beschränkt, ist nach Schmid nicht nur eine Reaktion auf organisationale Zwänge, sondern eine zentrale Grundlage eines aktiven, strategischen Managements. Insgesamt trägt die Studie also nicht nur zu einer realistischeren Theorie sondern auch zu einem professionelleren Management strategischen Wandels entscheidend bei.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Vorwort

Strategie als „Kunst des Möglichen“: Erfolgreicher strategischer Wandels zeichnet sich vor allem auch durch ein pragmatisches Vorgehen aus, d.h. die verantwortlichen Manager konzentrieren sich auf konkrete, greifbare Ergebnisse und verfügen über ein intuitives Gespür für Möglichkeiten und Grenzen ihrer Interventionen.

Die Grundthese der vorliegenden Dissertation lässt sich auch auf die Arbeit selbst anwenden: Eine Dissertation ist immer auch ein Vorhaben, in dem man sich auf das Mögliche beschränken muss. Insofern bleibt die Arbeit auch in der vorliegenden Fassung ein Fragment, das sich sicherlich an einigen Stellen verbessern ließe. Dass die Arbeit aber in dieser Form möglich war, verdanke ich einer Vielzahl von Personen.

Mein erster Dank geht an meinen Referenten Prof. Dr. Günter Müller-Stewens. Ich danke ihm dafür, dass er mich meinen eigenen Weg gehen ließ. Sein großes Wissen und sein respektvoller und freundlicher Umgang mit Mitarbeitern, Studenten und Managern haben meine Arbeit und mich entscheidend geprägt. Mein herzlicher Dank geht zudem an meinen Koreferenten Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm. Es war und ist nicht nur eine sehr angenehme Zusammenarbeit. Von seiner engagierten und kenntnisreichen Forschung habe ich immer wieder sehr profitiert.

Zudem danke ich Prof. Dr. Christoph Lechner, der als Habilitand nicht nur die ersten Schritte der Dissertation begleitete, sondern mir auch wichtige Erkenntnisse und Forschungskontakte ermöglichte. Zu diesen Kontakten zählte insbesondere Prof. Dr. Steven W. Floyd, der durch seine Forschung und Gastvorlesung sowie mehrere persönliche Gespräche entscheidende Impulse für meine Dissertation gab.

Strategieforschung versucht letztlich, Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen und Managern zu erklären. Auch die vorliegende Studie unternimmt einen Vergleich zwischen „erfolgreichen“ und „weniger erfolgreichen“ Initiativen. Ziel war jedoch nicht eine Bewertung von Projekten und Managern aus dem „Lehnstuhl“ der Forschung heraus. Auch darf der Leser hier keine „objektive“ und „vollständige“ Darstellung der Ereignisse erwarten. Es ging mir um einen Dialog zwischen Theorie und Praxis, in dem „vertrauenswürdige Generalisierungen“ (Barnard 1939/40) über ein erfolgreiches Management von Initiativen gewonnen werden. Das Wissen und die Fähigkeiten der von mir befragten Manager haben mich sehr beein-

druckt. Die beschriebenen Projekte zeigen einmal mehr, dass Manager durch ihren täglichen Einsatz zur unternehmerischen und gesellschaftlichen Wertschöpfung entscheidend beitragen. Mein Dank gilt daher in herausgehobener Weise den beiden Unternehmen und den Managern für ihre Gesprächsbereitschaft und ihren Beitrag zu dieser Arbeit.

Besonders dankbar bin ich meinen Kollegen und Freunden, die ich während der Dissertation kennenlernte und die seitdem eine echte Bereicherung auf beruflicher und vor allem auf menschlicher Ebene sind: Simon Grand, Markus Kraus, Mark Macus, Timo Meynhardt, Kai-Christian Muchow, Andrea-Leopoldo Sablone (der unersetzliche dritte Mann!), Matthäus Urwyler und Yvonne Wicki. Dass die Schweiz zu einer neuen Heimat wurde, verdanke ich vor allem Annette Nitsche und ihrer Weisheit, menschlichen Wärme und Gastfreundschaft. Schon lange vor meiner Dissertation hat mich in besonderer Weise Norbert Hüttl beruflich und menschlich begleitet und inspiriert. Für die professionelle Betreuung bei der Veröffentlichung meiner Dissertation danke ich Frau Sabine Schöller und Frau Ute Wrasmann vom Deutschen Universitäts-Verlag.

Der Dank an meine Familie ist größer als jedes geschriebene oder gesprochene Wort. Um es aber auch einmal schriftlich zu äußern, danke ich meinen Eltern und meinen Brüdern mit ihren Familien für ihre stetige Unterstützung und unsere gemeinsame Zeit. Auch danke ich herzlich der ganzen Familie Kramer, vor allem Gudrun und Eckhard Kramer für die freundliche Offenheit, mit der ich aufgenommen wurde.

Das größte Geschenk dieser Zeit ist aber nicht die Dissertation selbst, sondern, dass mir Birgit Kramer begegnet ist, der ich für unseren gemeinsamen Lebensweg danke und der ich diese Arbeit widme.

München, im April 2005 Torsten Schmid

Inhaltsübersicht

1. Einleitung 1

TEIL 1: THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN 15
2. Grundkonzepte: Strategische Initiativen als Treiber eines Strategic Renewal 15
3. Stand der Forschung: Management einer neuen strategischen Initiative in Großunternehmen 36
4. Forschungsziel: Mikroanalytische Nahaufnahme eines erfolgreichen Managements strategischer Initiativen 54

TEIL 2: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG 65
5. Methodologie und Forschungsansatz 65
6. Forschungsdesign 71
7. Güte des Forschungsprozesses 93

TEIL 3: FALLSTUDIEN 101
8. Die Branche: E-Transformation in der Versicherungsindustrie 102
9. Das Unternehmen FINANZ 109
10. Das Unternehmen VERSICHERER 174

TEIL 4: ERFOLGREICHES MANAGEMENT VON INHALT, ORGANISATION UND PROZESS 233
11. Inhalt: Geschäftsidee vereinfachen (simplifying) 234
12. Organisation: Initiative und Stammorganisation *gleichzeitig* integrieren und isolieren (loose coupling) 270
13. Prozess: Die Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene Projekte gliedern (bracketing) 326
14. Diskussion: Erfolgreiches Management von Initiativen als *Pragmatismus* – Strategie als Kunst des Möglichen 359

TEIL 5: FAZIT UND AUSBLICK 377

Inhaltsverzeichnis

Abbildungen XV
Tabellen XVII

1. Einleitung 1
   1.1 Problemstellung und Forschungsfragen 1
   1.2 Aufbau der Arbeit 11

TEIL 1: THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN 15
2. Grundkonzepte: Strategische Initiativen als Treiber eines Strategic Renewal 15
   2.1 Strategic Renewal 15
   2.2 Neue strategische Initiativen 21
      2.2.1 Instrumentelle Sicht: Initiativen als Wandel-Instrument 24
      2.2.2 Prozessuale Sicht: Initiativen zwischen Planung und Emergenz 29
      2.2.3 Institutionale Sicht: Initiativen als Stakeholder-Netzwerk 33
3. Stand der Forschung: Management einer neuen strategischen Initiative in Großunternehmen 36
   3.1 Deskriptive Modelle: Beschreibungen der Managementrollen 36
      3.1.1 Initiativemanagement als organisationaler Prozess der Ressourcenallokation (Bower-Burgelman) 37
      3.1.2 Initiativeleiter als zentrale Manager strategischen Wandels (Nonaka 1988, 1994) 40
      3.1.3 Initiativemanagement im Spannungsfeld zwischen bestehenden und neuen Praktiken (Leonhard 1992) 44
   3.2 Kausale Modelle: Erfolgsfaktoren strategischer Initiativen 48
      3.2.1 Kontext- und Prozessfaktoren erfolgreicher strategischer Projekte (Bryson/Bromiley 1993) 49
      3.2.2 Vorbedingungen für den Aufbau von Kompetenzen durch neue Initiativen (McGrath und Kollegen) 51
4. Forschungsziel: Mikroanalytische Nahaufnahme eines erfolgreichen Managements strategischer Initiativen 54
   4.1 Activity-Based View: Mikroanalyse strategischer Prozesse und Praktiken 54
   4.2 Bausteine einer Mikroanalyse des Managements strategischer Initiativen . 59

TEIL 2: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG 65
5. Methodologie und Forschungsansatz 65
5.1 Methodologische Basis: Grounded Theory 65
5.2 Forschungsansatz: Vergleichende Fallstudie 69
6. Forschungsdesign 71
6.1 Der Forschungsprozess im Überblick 72
6.2 Spezifizierung der Forschungsfrage 74
6.3 Auswahl der zu untersuchenden Fälle 75
6.4 Datenerhebung 85
6.5 Datenanalyse 89
7. Güte des Forschungsprozesses 93

TEIL 3: FALLSTUDIEN 101
8. Die Branche: E-Transformation in der Versicherungsindustrie 102
9. Das Unternehmen FINANZ 109
9.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 – 2002) 109
9.1.1 Kurzporträt der FINANZ 110
9.1.2 E-Transformation der FINANZ 113
9.2 Fallstudie Internet-Markt: Internet-Marktplatz für Industrie-versicherungen im US-Markt (weniger erfolgreich) 123
9.2.1 Historie der Internet-Markt-Initiative 123
9.2.2 Erfolg und Management des Internet-Marktes 132
9.3 Fallstudie Online-Versicherer: Wiederverwendbare Vertriebs- und Verwaltungsplattform für konzerneigene Gesellschaften (erfolgreich) 133
9.3.1 Historie des Online-Versicherers 134
9.3.2 Erfolg und Management des Online-Versicherers 145
9.4 Fallstudie Belegschaftsvertrieb: Firmenkundenportal für Service und Vertrieb über das Intranet (erfolgreich) 148
9.4.1 Historie des Belegschaftsvertriebs 149
9.4.2 Erfolg und Management des Belegschaftsvertriebs 159
9.5 Fallstudie Firmennetzwerk: Information und Beratung von Existenzgründern über ein Netzwerk von Portalen (erfolgreich) 162
9.5.1 Historie des Firmennetzwerkes 163
9.5.2 Erfolg und Management des Firmennetzwerkes 171
10. Das Unternehmen VERSICHERER 174
10.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 – 2002) 175

10.1.1 Kurzporträt der VERSICHERER 176
10.1.2 E-Transformation der VERSICHERER 178
10.2 Fallstudie Internetbank: Unabhängige Internetbank mit Allfinanzportal für Privatkunden (weniger erfolgreich) 186
10.2.1 Historie der Internetbank 187
10.2.2 Erfolg und Management der Internetbank 196
10.3 Fallstudie Maklerservices: Integriertes Maklerportal für die Schweizer Division (moderat erfolgreich) 197
10.3.1 Historie der Maklerservices 198
10.3.2 Erfolg und Management der Maklerservices 205
10.4 Fallstudie Maklerportal: Portal für Makler der deutschen Landesgesellschaft (erfolgreich) 208
10.4.1 Historie des Maklerportals 209
10.4.2 Erfolg und Management des Maklerportals 217
10.5 Fallstudie Pensionskasse: Verwaltungsplattform für die betriebliche Altersvorsorge (erfolgreich) 220
10.5.1 Historie der Pensionskasse 221
10.5.2 Erfolg und Management der Pensionskasse 229

TEIL 4: ERFOLGREICHES MANAGEMENT VON INHALT, ORGANISATION UND PROZESS 233
11. Inhalt: Geschäftsidee vereinfachen (simplifying) 234
11.1 Neue Geschäftsideen als partiell stabile Konzepte 237
11.2 Enger Themenfokus (focused changes) 238
11.3 Sparsames Produktdesign (parsimonious design) 250
11.4 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen 262
12. Organisation: Initiative und Stammorganisation *gleichzeitig* integrieren und isolieren (loose coupling) 270
12.1 Organisation als Schnittstellenmanagement 273
12.2 Integrierte oder isolierte Organisation? – Situative Wahl einer Organisationsform 276
12.3 Selektive Integration: Management integrierter Organisationsformen (selective integrating) 283
12.3.1 Vereinfachung der Führungsstrukturen (cooperative sponsorship) 284
12.3.2 Systematischer Teamaufbau (deliberate set-up) 293
12.3.3 Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer selektive Integration 299

12.4 Geschützte Isolation: Management isolierter Organisationsformen (embedded isolating) 302
12.4.1 Strategische Führung (strategic investors) 304
12.4.2 Aufbau eigener Spezialistenteams durch Kooperationen ergänzen – nicht ersetzen (internal specialists) 310
12.4.3 Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer geschützten Isolation 315
12.5 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen 320
13. Prozess: Die Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene Projekte gliedern (bracketing) 326
13.1 Initiativeprozess als evolutionärer, strategischer Wandel 329
13.2 Konzentration auf erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte (small steps) 331
13.3 Steuerung der Markteinführung und -erschließung über Zeitgeber (time-paced launches) 343
13.4 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen 353
14. Diskussion: Erfolgreiches Management von Initiativen als *Pragmatismus* – Strategie als Kunst des Möglichen 359
14.1 Mikrokontext: Erfolgreiche Initiativemanager als „reflective practitioner“ (Schön 1983) 360
14.2 Makrokontext: Pragmatismus als „realistisches“ Modell des strategischen Managements 366

TEIL 5: FAZIT UND AUSBLICK 377

Anhang 1: Liste und Statistik der geführten Interviews 389
Anhang 2: Interviewleitfaden 392
Literatur 397

Abbildungen

Abbildung 1: Pfade eines strategischen Wandels nach Chakravarthy 17
Abbildung 2: Typen strategischer Initiativen nach Floyd et al. 30
Abbildung 3: Fünf generische Stakeholder einer strategischen Initiative 34
Abbildung 4: Ressourcenorientiertes Modell strategischer Initiativen nach Bower und Burgelman 38
Abbildung 5: Vier Dimensionen einer Kernkompetenz nach Leonhard 46
Abbildung 6: Erfolgskritische Kontext- und Prozessfaktoren strategischer Projekte nach Bryson und Bromiley 50
Abbildung 7: Indikatoren der Rentengenierung nach McGrath et al. 52
Abbildung 8: Forschungsprozess im Überblick 73
Abbildung 9: Treiber und Hindernisse einer Allfinanz-Strategie 103
Abbildung 10: Phasen der E-Transformation der Versicherungsbranche 107
Abbildung 11: Phasen der E-Transformation der FINANZ 114
Abbildung 12: Grundschema des Internet-Marktes 124
Abbildung 13: Organisation des Internet-Marktes 127
Abbildung 14: Grundschema des Online-Versicherers 135
Abbildung 15: Organisation des Online-Versicherers 140
Abbildung 16: Grundschema des Belegschaftsvertriebs 150
Abbildung 17: Organisation des Belegschaftsvertriebs 153
Abbildung 18: Grundschema des Firmennetzwerkes 164
Abbildung 19: Organisation des Firmennetzwerkes 165
Abbildung 20: Phasen der E-Transformation der VERSICHERER 179
Abbildung 21: Grundschema der Internetbank 189
Abbildung 22: Organisation der Internetbank 192
Abbildung 23: Grundschema der Maklerservices 199
Abbildung 24: Organisation der Maklerservices 201
Abbildung 25: Grundschema des Maklerportals 210
Abbildung 26: Organisation des Maklerportals 212
Abbildung 27: Grundschema der Pensionskasse 225
Abbildung 28: Organisation der Pensionskasse 226
Abbildung 29: Adoptions- und Imitationsbarrieren neuer Geschäftsideen als Determinanten des Initiativeerfolgs 266
Abbildung 30: Situatives Gleichgewicht zwischen Integration und Isolation 271

Abbildung 31: Grundprobleme und Management integrierter Organisationsformen 284
Abbildung 32: Typen der organisationalen Verankerung strategischer Initiativen.... 289
Abbildung 33: Grundprobleme und Management isolierter Initiativen 304
Abbildung 34: Führungsrollen in Innovationsprojekten nach Van de Ven et al. 309
Abbildung 35: Organisationsformen einer losen Koppelung strategischer Initiativen 321
Abbildung 36: Ganzheitliches Management von Synergien durch lose Koppelung.. 323
Abbildung 37: Verstetigung durch Einklammern von Projekten 355
Abbildung 38: Pragmatismus als realistisches Denken und Handeln 372
Abbildung 39: Pragmatismus als Realpolitik ohne übergeordnete Theorie oder Vision 373

Tabellen

Tabelle 1: Spezifische Merkmale einer strategischen Initiative 26
Tabelle 2: Strategische Rollen des mittleren Managements 44
Tabelle 3: Sieben Innovationsbarrieren in Großunternehmen nach Quinn 45
Tabelle 4: Indikatoren zur Erfassung des Erfolgs strategischer Initiativen 81
Tabelle 5: Auswahlmatrix und untersuchte Fälle 84
Tabelle 6: Versicherungsspezifische Hemmnisse der E-Transformation 105
Tabelle 7: Merkmale der E-Transformation der FINANZ 1999-2002 121
Tabelle 8: Initiativen der FINANZ 123
Tabelle 9: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Internet-Marktes 132
Tabelle 10: Erfolg des Online-Versicherers 146
Tabelle 11: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Online-Versicherers ... 147
Tabelle 12: Erfolg des Belegschaftsvertriebs 160
Tabelle 13: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Belegschaftsvertriebs . 161
Tabelle 14: Erfolg des Firmennetzwerkes 172
Tabelle 15: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Firmennetzwerkes 174
Tabelle 16: Merkmale der E-Transformation der VERSICHERER 184
Tabelle 17: Initiativen der VERSICHERER 186
Tabelle 18: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Internetbank 196
Tabelle 19: Erfolg der Maklerservices 206
Tabelle 20: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Maklerservices 207
Tabelle 21: Erfolg des Maklerportals 218
Tabelle 22: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Maklerportals 219
Tabelle 23: Erfolg der Pensionskasse 230
Tabelle 24: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Pensionskasse 231
Tabelle 25: Annahmen und Beobachtungen zum Charakter einer neuen Geschäftsidee 237
Tabelle 26: Enger Themenfokus 240
Tabelle 27: Sparsames Design 252
Tabelle 28: Annahmen und Beobachtungen zur Initiativeorganisation 274
Tabelle 29: Determinanten für die Wahl einer geeigneten Initiativeorganisation 277
Tabelle 30: Integrierte Organisation 278
Tabelle 31: Isolierte Organisation 280
Tabelle 32: Wahl der Organisationsform und Initiativeperformance 282

Tabelle 33: Indikatoren für ein hohes Kooperationspotential von Sponsoren 286
Tabelle 34: Einfache Führungsstruktur..... 287
Tabelle 35: Systematischer Teamaufbau 294
Tabelle 36: Strategische Führung durch das Top-Management 305
Tabelle 37: Aufbau eigener Spezialistenteams..... 311
Tabelle 38: Annahmen und Beobachtungen zum Initiativeprozess 329
Tabelle 39: Kriterien der Priorisierung..... 332
Tabelle 40: Erreichbare Entwicklungsschritte..... 333
Tabelle 41: Zeitgeber strategischer Initiativen 345
Tabelle 42: Zeitlich getaktete Markteinführung und -erschließung 346
Tabelle 43: Facetten der strategischen Rolle der Initiativemanager als Agenten strategischen Wandels..... 374
Tabelle 44: Instrumente des Innovationsmanagements und Corporate Entrepreneurship für die Schulung von Initiativemanagern 385

1. Einleitung

Wie können die Manager großer, komplexer Unternehmen die Wettbewerbsbasis kontinuierlich erneuern und den Erfolg ihres Unternehmens langfristig sichern? Diese klassische Frage der Strategieforschung hat trotz ihrer langen Tradition eher an Bedeutung gewonnen: Die Manager in vielen Großunternehmen sehen sich heutzutage mit einer steigenden Komplexität und Dynamik der Wettbewerbs- und Branchenbedingungen konfrontiert. Strategischer Wandel ist zugleich wichtiger und schwieriger geworden. Zudem ist die organisatorische Innenwelt großer, komplexer Unternehmen durch eigendynamische Prozesse geprägt, die sich nur begrenzt beherrschen lassen. Strategie wird daher häufig zu einer „Kunst des Möglichen" (Müller-Stewens/Lechner 2003: 547). Erfolgreiche strategische Manager zeichnen sich also vor allem durch ein hohes Maß an *Pragmatismus* aus: Sie schätzen die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Interventionen realistisch ein und konzentrieren sich darauf, innerhalb der situativen Gegebenheiten konkrete und machbare Ergebnisse zu erzielen. Sie handeln aber zugleich kompetent und reflektiert, vermeiden einen übertriebenen Tätigkeitsdrang, einen *Aktionismus*, bei dem Ressourcen unüberlegt und ineffizient eingesetzt werden. Der schmale Grad zwischen Pragmatismus und Aktionismus kann, so die zentrale These der vorliegenden Arbeit, zum entscheidenden Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern strategischer Wandelinitiativen werden.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Neue strategische Initiativen sind für große, etablierte Unternehmen ein zentrales Instrument des strategischen Wandels (z.B. Burgelman 1991, Floyd/Lane 2000, Leonhard 1992, Lovas/Ghoshal 2000, McGrath et al. 1995, Noda/Bower 1996). Sie sind themenorientierte strategische Projekte und Projektprogramme: Vorhaben zur Bearbeitung neuer Ideen und Themen, die die Wettbewerbsbasis erneuern und den Unternehmenserfolg langfristig sichern können und daher als eigenständige Projekte organisiert und vorangetrieben werden (Birkenshaw 1997, McGrath et al. 1995, Noda/Bower 1996).

Etablierte Unternehmen nutzen strategische Initiativen als Instrumente oder Treiber organisationaler Lern- und Innovationsprozesse (Lovas/Ghoshal 2000). Sie entwickeln durch Initiativen ihre Kernkompetenzen weiter und erschließen neue Technologien, Produkte und Märkte (z.B. Burgelman 1991, Floyd/Lane 2000, Leonhard 1992). Beispielsweise sah sich Intel in den 1980er Jahren in seinem Kerngeschäft „Speicher-

chips“ mit steigender Konkurrenz durch asiatische Billiganbieter konfrontiert (Burgelman 1991, 1994, 1996). Obwohl das Top-Management zunächst an der Unternehmensstrategie festhielt, konnten Führungskräfte aus dem mittleren Management mehrere Initiativen für den Ausbau der Produktionsanlagen im Mikroprozessorgeschäft rechtfertigen, weil höhere Renditen zu erwarten waren. Der Rest ist Geschichte: Intel erlernte durch diese Initiativen frühzeitig die kritischen Kompetenzen für das Prozessorgeschäft, richtete die Konzernstrategie neu aus, erreichte und verteidigte bis heute die Marktführerschaft. Strategische Initiativen entstehen also häufig aus dem operativen Geschäft. Sie verbinden Strategie mit der Kreativität, dem Unternehmertum und der Eigeninitiative der verschiedenen Spezialisten und Manager eines Unternehmens.

Strategische Initiativen werden jedoch nicht nur, wie bei Intel, bottom-up vorangetrieben. Viele Konzerne organisieren ihren geplanten Wandelprozess über Initiativen (Lovas/Ghoshal 2000). In Ergänzung zur traditionellen, periodischen Planung werden eigenständige Strategieprojekte oder -programme zu neuen Ideen und ausgewählten Themen initiiert und so langfristige, organisationsweite Veränderungen in einzelne Vorhaben zerlegt. So installierte z.B. Siemens 2004 ein neues Managementsystem mit dreizehn strategischen Initiativen, in denen lokale und zentrale Projekte zusammengefasst sind, um den strategischen Wandel konzernweit auf die erfolgskritischen Themen Innovation, Kundenfokus und globale Wettbewerbsfähigkeit auszurichten und übergreifend zu koordinieren. In ähnlicher Weise startete die Deutsche Bank Wachstumsinitiativen zur Umsatz- und Ertragssteigerung in allen Geschäftsfeldern. Die Geschäftseinheiten des Schweizer Pharmakonzerns Novartis berichten in ihrer strategischen Planung über relevante, strategische Initiativen.

Strategische Initiativen sind also ein wichtiges Instrument für erfolgreichen strategischen Wandel. Zugleich sehen sich Manager in großen, komplexen Unternehmen mit erheblichen Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Umsetzung dieser innovativen, strategischen Vorhaben konfrontiert. Große, komplexe Unternehmen verfügen typischerweise über eine hohe organisationale Trägheit (z.B. Kanter 1983, Hannan/Freeman 1977, Nelson/Winter 1982). Stabile, weitgehend routinisierte Prozesse und Strukturen verursachen tiefgreifende Barrieren für neue strategische Initiativen (Nelson/Winter 1982). Organisationale Lernprozesse sind notorisch „kurzsichtig“, d.h. mit zunehmendem Alter neigen Unternehmen dazu, in bestehendes Wissen zu umfassend zu investieren und den Aufbau neuen Wissens zu vernachlässigen (March 1991, Levinthal/March 1997). Viele Top-Manager sind zu weit vom operativen Geschäft

entfernt und haben nicht die notwendige Information und Zeit, um neue Trends erkennen und bewerten zu können (z.B. Bower 1970, Burgelman 1983a, 1991, Day 1994). Aufgrund früherer Erfolge und geringerer (erwarteter) Risiken setzen Manager eher auf Initiativen, die die bisherige Unternehmensstrategie fortschreiben (ibid.). Große Unternehmen ähneln in ihrer Arbeitsweise häufig bürokratischen Institutionen mit einem hohen Grad an Formalisierung und Rationalisierung, so dass Abteilungsdenken, starre Vorschriften, niedrige Fehlertoleranz usw. neue strategischen Initiativen erheblich erschweren (z.B. Kanter 1983, Quinn 1985). So neigen viele Großunternehmen weiterhin dazu, ein (vollständig) rationales Verhalten als ein Idealbild eines professionellen strategischen Managements zu sehen (Schreyögg 1999). Das experimentelle Vorgehen in strategischen Initiativen mit chaotischen Projektverläufen und hoher Fehlerquote wird dann als unprofessionell interpretiert. Die informellen Entscheidungs- und Kommunikationswege und die ungeplanten, emergenten Prozesse und Ergebnisse neuer Initiativen werden eher ausgeblendet oder als Problem betrachtet. Stattdessen werden vor allem Praktiken der operativen Projektplanung und -kontrolle eingesetzt, ohne das Management an die strategischen, d.h. mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Bedingungen von Initiativen ausreichend anzupassen oder um spezifische Konzepte und Vorgehensweisen zu ergänzen (McGrath et al. 1995). Diese Defizite im Management strategischer Initiativen sind vermutlich eine Ursache dafür, dass eine große Zahl der Initiativen erheblich hinter den ursprünglichen Erwartungen zurückbleibt oder mit hohen Fehlinvestitionen eingestellt wird (z.B. Bower 1970).[1] Paradoxerweise passen gerade in sehr erfolgreichen Unternehmen neue Initiativen häufig nicht in die bestehenden Managementprozesse und -strukturen und werden dann durch neue Anbieter oder Wettbewerber erfolgreich implementiert (z.B. Christensen/Bower 1996).

Die bestehende Forschung dokumentiert die grundsätzliche Relevanz neuer strategischer Initiativen für einen erfolgreichen strategischen Wandel großer, komplexer Unternehmen. Sie liefert aber nach unserer Auffassung bisher keine ausreichend detaillierten und aussagekräftigen Erkenntnisse darüber, wie die mit der Initiative beauftragten Manager ihr Vorhaben erfolgreich initiieren und umsetzen können (Chakravarthy/White 2001, Johnson et al. 2003). Bisher wurden zu strategischen Initiativen überwiegend deskriptive Modelle entwickelt, die die Rollen der Manager ohne direkten Bezug auf den Initiativeerfolg untersuchen. Die wenigen Studien, die sich unmit-

[1] Eine prominente Schätzung geht davon aus, dass höchstens 10 % der (geplanten) strategischen Initiativen erfolgreich implementiert werden (Kiechel 1984, zitiert nach Mintzberg et al. 1998: 177).

telbar mit dem Zusammenhang zwischen Management und Erfolg von Initiativen befassen, reduzieren das Management von Initiativen auf stark verdichtete Erfolgsfaktoren, die der Komplexität strategischer Initiativen nicht gerecht werden. Betrachten wir nun einführend die bestehende Literatur zu strategischen Initiativen, um dann unsere Zielsetzung einer Detailanalyse des erfolgreichen Managements strategischer Initiativen zu formulieren.

Frühere Studien zu neuen strategischen Initiativen sind vor allem deskriptiver Natur. Anhand von Fallstudien entwickeln bestehende Arbeiten mehrheitlich holistische Modelle, die Prozess und Kontext strategischer Initiativen ganzheitlich beschreiben. Das bekannteste Modell strategischer Initiativen ist der von Bower und Burgelman entwickelte, ressourcenorientierte Bezugsrahmen zur Strategieformierung in großen, komplexen Unternehmen (z.B. Bower 1970, Burgelman 1983a, 1983b, 1988).[2] Aufgrund der zentralen Bedeutung der Investitionsentscheidungen der Manager für die tatsächliche Strategie, wird Strategieformierung hier als iterativer Prozess der Ressourcenallokation oder, in einer evolutionstheoretischen Fortführung des Modells (Burgelman 1991, 1994), als intraorganisationaler Evolutionsprozess verstanden, in dem strategische Initiativen um die knappen Ressourcen des Unternehmens konkurrieren. Wie Bower und Burgelman anhand ihrer Fallstudien dokumentieren, ist die Formierung einer strategischen Initiative aber nicht nur Aufgabe des Top-Managements, sondern ein komplexer, organisationaler Prozess, in den mehrere Managementebenen involviert sind. Das Modell beschreibt daher die einzelnen Phasen oder Teilprozesse einer Initiative, indem die strategischen Rollen der Führungskräfte im Top-Management und auf operativen und mittleren Hierarchieebenen dargestellt werden. Das Top-Management steuert nach Bower und Burgelman die strategischen Initiativen vor allem indirekt über die Gestaltung des organisationalen Kontexts (z.B. Organisationsstruktur, Managementsysteme). Operative Manager sind dagegen Fachspezialisten, die durch ihre Nähe zu technischen und marktlichen Entwicklungen häufig neue Initiativen anstoßen und umsetzen. Das mittlere Management übernimmt eine kritische Integrationsfunktion zwischen den operativen Spezialisten und dem Top-Management. Durch ihre zentrale Position im Netzwerk der beteiligten Akteure haben Manager auf mittleren Führungsebenen vermehrt Zugang zu erforderlichen Ressourcen und Infor-

[2] Bedeutende Folgestudien, die das Modell validieren und erweitern sind z.B. Bartlett/Ghoshal (1993), Christensen/Bower (1996), Birkenshaw (1997), Lovas/Ghoshal (2000), Maritan (2001), Noda/Bower (1996).

mationen und können die verschiedenen Stakeholder der Initiative koordinieren und deren Wissen integrieren.

Da sie daher regelmäßig zu zentralen Managern strategischen Wandels und organisationalen Lernens werden, befassen sich zahlreiche Folgestudien mit Führungskräften auf mittleren Führungsebenen. Während die Forschung zum mittleren Management generell den kritischen Einfluss des mittleren Managements auf Strategie und Erfolg untersucht und bestätigt (z.B. Kanter 1982, Floyd/Wooldridge 1992, 1996, 1997, Westley 1990, Wooldridge/Floyd 1990), erforschen mehrere Arbeiten zum Strategic Renewal die strategische Rolle des mittleren Managements in ihrer Funktion als *Leiter neuer strategischer Initiativen*. So beschreibt z.B. Nonaka in seiner dynamischen Theorie organisationaler Innovation (1988, 1994) die Leiter einer Initiative als die wahren „knowledge engineers", die als Brücke zwischen der strategischen Vision der Top-Manager/Sponsoren und den chaotischen Realitäten im operativen Management organisationale Lern- und Innovationsprozesse unterstützen und steuern. Auch Leonhard (1992) sieht die Manager neuer strategischer Initiativen als zentrale Strategen, die die bestehenden Praktiken in Frage stellen und die Kernkompetenzen des Unternehmens weiterentwickeln können. Nach ihrer Studie zur Interaktion zwischen Innovationsprojekten und Kernkompetenzen erfordert das Management neuer strategischer Initiativen nicht nur die kompetente Steuerung und Integration relevanter Akteure, sondern auch die geschickte Kombination bestehender und neuer Praktiken. Denn die Kernkompetenzen eines etablierten Anbieters stellen eine einzigartige Basis für neue Initiativen dar, können aber zugleich zu tiefgreifenden Problemen führen, wenn die Initiative von bestehenden Praktiken abweicht.

Die deskriptiven Modelle strategischer Initiativen tragen entscheidend zu unserem Verständnis strategischer Initiativen bei. Sie fangen die komplexe Realität strategischer Initiativen in holistischen Bezugsrahmen zu Entwicklungsprozess und Kontext strategischer Initiativen ein. Sie erweitern die Top-Management-Perspektive klassischer Strategiemodelle (z.B. Chandler 1962, Andrews 1971) um eine organisationale Sichtweise strategischer Prozesse, die die Rollen mehrerer Managementebenen berücksichtigt und definiert. Aufgrund ihres beschreibenden Charakters können sie jedoch keine expliziten Erkenntnisse zum erfolgreichen Management neuer strategischer Initiativen liefern. Es werden nur in einzelnen Fällen eindeutige Erfolgskriterien definiert und ansatzweise ein Bezug zu Ergebnisgrößen hergestellt (Chakravarthy/White 2001, für eine Ausnahme siehe z.B. Birkenshaw 1997). Die Wirkungen des Manage-

menthandelns auf den Erfolg der Initiative bleiben daher relativ unklar. Der Zusammenhang zwischen Management und Performance steht aber gerade im Zentrum einer Theorie des strategischen Managements.

Nur wenige Arbeiten befassen sich direkt mit dem Erfolg strategischer Initiativen. Einige branchenübergreifende, quantitative Studien versuchen den Erfolg strategischer Initiativen zu erklären, indem sie die Rahmenbedingungen und Aktivitäten des Initiativemanagements auf Kontext- und Prozessvariablen verdichten und deren Einfluss auf Ergebnisgrößen strategischer Initiativen erforschen. Ein Teil dieser Erfolgsfaktorenmodelle schließt unmittelbar an klassische Modelle strategischer Planung (z.B. Ansoff 1965, Steiner 1969) an. Im Wesentlichen testen diese Arbeiten bekannte Prinzipien eines professionellen Projektmanagements. Beispielsweise entwickeln Bryson und Bromiley (1995) einen kontingenztheoretischen Ansatz der Planung und Implementierung strategischer Großprojekte. Nach dieser explorativen Studie waren die Projekte unter „einfachen“ Rahmenbedingungen (v.a. niedriger technologischer Wandel und stabile Umweltentwicklung) tendenziell erfolgreicher. Das Management der erfolgreichen Projekte wurde zudem nicht nur an die jeweiligen Kontextbedingungen angepasst, sondern umfasste – neben Sachaspekten – vor allem kooperative Managementpraktiken, wie eine extensive Kommunikation oder eine partizipative Konfliktlösung. Ein weiterer Teil der Kausalmodelle thematisiert die Grenzen geplanten strategischen Wandels und versteht das Management neuer strategischer Initiativen daher als evolutionären Lern- und Innovationsprozess. Insbesondere untersuchte McGrath mit Kollegen, wie neue Initiativen zum Aufbau neuer Kompetenzen führen können. In zwei Studien erklärt sie den erfolgreichen Aufbau von Kompetenzen über zwei Eigenschaften kompetenter Teams oder Prozesse strategischer Initiativen (McGrath et al. 1995, 1996): Neue strategische Initiativen werden typischerweise unter hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit realisiert. Daher können neue Initiativen erst dann neue Kompetenzen aufbauen und Wettbewerbsvorteile schaffen, wenn das Initiativeteam ein inhaltliches Verständnis der kausalen Wirkungszusammenhänge (comprehension) und, darauf aufbauend, effiziente Interaktionsmuster (deftness) entwickelt hat. In einer Folgestudie zum Controlling neuer Initiativen liefert McGrath (2001) empirische Hinweise dafür, dass etablierte Praktiken der Projektplanung und -kontrolle keine oder negative Auswirkungen auf den Erfolg neuer Initiativen haben können. So waren Initiativen dann erfolgreicher, wenn die Manager das Controlling an den Neuigkeitsgrad des Vorhabens anpassten. Bei neuen, explorativen Projekten unterstützte eine hohe Ziel- und Prozessautonomie kreative Lösungen und damit den Initiativeerfolg. Nur in

Routineprojekten oder späteren Projektphasen förderte ein enges Projektcontrolling eine effiziente Implementierung. McGrath trägt zwar zu einem differenzierteren Verständnis des Initiativecontrollings bei, führt aber nur einen bekannten, vielfach erforschten und umstrittenen Ansatz der Innovationsforschung, nach dem der Erfolg von Innovationsprojekten durch einen Übergang von organischen zu mechanistischen Managementstrukturen unterstützt werden kann, in die Strategic Renewal-Forschung ein (zu dieser Loose-Tight-Hypothese siehe z.B. Hausschildt 1996).

Die Aussagen der quantitativen Erfolgsfaktorenmodelle bleiben zu abstrakt, um ein differenziertes Verständnis des erfolgreichen Managements strategischer Initiativen zu ermöglichen. Zumindest bei den uns bekannten Studien bestätigen sich die vielfach thematisierten Defizite quantifizierender Studien bei der Analyse sozialer Prozesse auf individueller oder Gruppenebene (siehe z.B. Walter-Busch 1996: 53ff.). Die abstrakten, stark verdichteten Erfolgsfaktoren reduzieren die komplexe Führungsaufgabe auf ein mechanistisches Managementverständnis, gehen selten über relativ simple Grundprinzipien des Projekt- und Innovationsmanagements hinaus und werden nicht in eine grundlegende Systematik eingeordnet.

Sowohl die deskriptiven als auch die kausalen Modelle tragen zwar zu unserem generellen Verständnis von Kontext und Prozess strategischer Initiativen bei. Konkrete, realitätsnahe Erkenntnisse über ein erfolgreiches Management neuer strategischer Initiativen können sie aber bisher kaum liefern (z.B. Chakravarthy/White 2001, Johnson et al. 2003). Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher eine „mikroanalytische Nahaufnahme“ (Walter-Busch 1996: 53) des erfolgreichen Managements strategischer Initiativen. Sie widmet sich folgender Forschungsfrage: *Durch welche Managementpraktiken können die Leiter einer neuen strategischen Initiative in großen, komplexen Unternehmen zum Erfolg der Initiative beitragen?*

Wir interessieren uns hier folglich für *neue* strategische Initiativen, die als Instrumente des strategischen Wandels eingesetzt werden, um die Wettbewerbsbasis zu erneuern und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern (z.B. Burgelman 1991, Floyd/Lane 2000, Leonhard 1992, McGrath et al. 1995). Wir konzentrieren uns auf Initiativen, die relativ früh durch das Top-Management verabschiedet und als Projekte eines *geplanten* Wandels vorangetrieben werden, weil gerade in Großunternehmen Initiativen oft in frühen Phasen als formelle Projekte organisiert werden (Lovas/Ghoshal 2000, Wielemaker et al. 2003).

Wir untersuchen *große, komplexe Unternehmen* mit dezentraler, multidivisionaler Struktur. Diese Unternehmen bestehen typischerweise aus dezentralen Divisionen und Geschäftseinheiten, die als Profitcenter mit eigenem multifunktionalen Managementteam und hoher operativer und strategischer Autonomie geführt werden. Wir schließen damit an die Tradition der Initiativeforschung an, die mehrheitlich komplexe Großunternehmen untersucht. Auch wenn große, komplexe Firmen sicherlich nicht repräsentativ für sämtliche Unternehmen sind, stellen sie eine sehr bedeutsame Organisationsform dar, in der ein erheblicher Teil der ökonomischen Wertschöpfung generiert wird (Burgelman 1983b) und sich klassische Strategiethemen erforschen lassen, wie z.B. Realisierung von Synergien zwischen dezentralen Organisationeinheiten (z.B. Ansoff 1965, Porter 1985) oder das Dilemma zwischen Einsatz bestehender und Aufbau neuer Praktiken (March 1991, Leonhard 1992, Levinthal/March 1997).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den *Zusammenhang zwischen Management und Erfolg strategischer Initiativen* detailgenau und systematisch zu untersuchen. Wir wollen zur bestehenden Forschung insbesondere durch zwei Aspekte beitragen:

(1) Wir nehmen eine *handlungsorientierte Strategieperspektive* ein (für einen Überblick siehe Johnson et al. 2003). Die „Activity-Based View“ will die Strategieforschung durch eine Verschiebung der Analyseebene weiterentwickeln. Die bisherige Erforschung von Makrophänomenen (Unternehmensstrategie, Ressourcen usw.) wird durch eine Mikroanalyse strategischer Prozesse und Praktiken ergänzt. Entsprechend konkretisieren wir die projekt- oder organisationsübergreifende Analyse bisheriger Studien. In einer Detailstudie des erfolgreichen Managements strategischer Initiativen untersuchen wir die konkreten, alltäglichen Handlungsweisen der Leiter einer Initiativen (*strategische Mikropraktiken*). Die bestehende Forschung analysiert ganze Initiativen oder gesamte strategische Wandelprozesse und will diese über generische Teilprozesse und/oder Kontextdimensionen abbilden. Wir interessieren uns für die konkreten Routinen oder Praktiken einzelner Führungskräfte, die ein erfolgreiches Management dieser übergeordnete Rahmenbedingungen und Prozesse ermöglichen können. Zudem wurde das„Management“ der Initiative vor allem in seiner Gesamtheit betrachtet, entweder indem sämtliche Managementebenen berücksichtigt wurden (wie in den deskriptiven Modellen), oder indem keine Differenzierung zwischen Managementebenen vorgenommen wurde (wie in den Faktorenmodellen). Wir konzentrieren uns auf das mittlere Management in der Rolle als formal beauftragte Leiter einer strategischen Initiative. Durch ihre Leitungsposition sind diese Manager in der Regel dau-

erhaft und intensiv in die Initiative eingebunden und direkt für den Erfolg der Initiative verantwortlich. Über diese operative Leitungsfunktion hinaus können sie eine strategische Schnittstellenfunktion ausüben, weil sie aufgrund ihrer zentralen Position das kritische Wissen und die Ressourcen der beteiligten Akteure integrieren können.

(2) Darüber hinaus entwickeln bestehende Arbeiten nur ein unvollständiges Bild des Managements strategischer Initiativen, weil sie relevante Einflussfaktoren in zweierlei Hinsicht ausblenden:

(a) Frühere Arbeiten folgen der in der Strategieforschung vorgeschlagenen Trennung zwischen Inhalts- und Prozessforschung. Während der Entwicklungsprozess neuer Initiativen umfassend erforscht wird, werden inhaltliche und organisationale Aspekte, wie die zugrunde liegende Geschäftsidee oder die gewählte Organisationsform, weitaus weniger oder gar nicht in die Analyse einbezogen. Auch die vorliegende Arbeit basiert auf einer prozessorientierten Fragestellung. Um jedoch einen umfassenderen und systematischen Erklärungsansatz zu entwickeln, gliederten wir unser Forschungsinteresse im Verlauf der empirischen Untersuchung in *drei Detailfragen* zum erfolgreichen Management von Inhalt, Organisation und Prozess einer Initiative:

- Wie entwickeln die Leiter einer erfolgreichen neuen strategischen Initiative die zugrunde liegende Geschäftsidee?
- Durch welche Praktiken der Initiativeorganisation können die Leiter strategischer Initiativen zum Erfolg der Initiative beitragen?
- Wie gestalten und steuern die Leiter erfolgreicher Initiativen den Initiativeprozess?

(b) Bisherige Arbeiten konzentrieren sich vor allem auf die Interaktion zwischen Initiative und organisationalem Kontext, während die Interaktion mit Umweltakteuren nicht systematisch oder nur separat betrachtet wird (Wielemaker et al. 2003). Wir entwickeln daher als Grundlage unserer Untersuchung ein Stakeholder-Modell strategischer Initiativen, das Initiativen als Netzwerke von Beziehungen zwischen unternehmensinternen und -externen Stakeholdern konzeptualisiert. Das Management strategischer Initiativen ist dann ein strategisches Management der Unternehmens-Umwelt-Schnittstelle (z.B. Lovas/Ghoshal 2000, Noda/Bower 1996).

Auch wenn wir uns hier für den Erfolg einzelner Initiativen interessieren, hat die Erforschung der (strategischen) Mikropraktiken der Initiativeleiter auch praktische Relevanz für die persönlichen Karrierechancen von Führungskräften sowie für die generel-

le Innovations- und Lernfähigkeit des Gesamtunternehmens. Nach einer aktuellen Studie der Personalberatung Egon Zender zu den Merkmalen erfolgreicher Manager zeichneten sich die erfolgreichsten Führungskräfte vor allem dadurch aus, dass sie neue strategische Initiativen erfolgreich realisierten: Sie konnten auf sämtlichen Gebieten (Organisation, Geschäftsmodelle, Produkte, Marketingkonzepte) eine erheblich höhere Zahl an eigenen Innovationen vorweisen als ihre weniger erfolgreichen Kollegen (zitiert nach FAZ, 22. Juli 2002, Nr. 167, S. 19). Allerdings verfügen Unternehmen in der Regel über zu wenige aktive, strategisch und unternehmerisch geschulte Manager. Sie umfassen nach einer Umfrage von Floyd/Wooldrige (1996: n=275 Manager aus 25 US-amerikanischen Unternehmen) nur etwa zehn Prozent der Führungskräfte im mittleren Management, während die überwiegende Mehrheit ihre strategische Rolle eher unbewusst und sporadisch ausübt. Eine Studie, die die häufig impliziten strategischen Mikropraktiken und Rollen erfolgreicher Leiter neuer Initiativen herausarbeitet, kann daher auch eine erfolgreiche Entwicklung einzelner Führungskräfte und des Gesamtunternehmens unterstützen.

Die derzeitige Forschung liefert also bisher nur abstrakte Aussagen zu einem erfolgreichen Management neuer strategischer Initiativen. Um neue Erkenntnisse erarbeiten und bestehende Sichtweisen und Konzepte erweitern und konkretisieren zu können, führten wir eine vergleichende Fallstudie zur Entwicklung einer Grounded Theory durch (Eisenhardt 1989, Yin 1994). Anstelle von Glasers (1992) Ansatz der Grounded Theory, bei der der Forscher idealerweise keinerlei theoretische Zusammenhänge miteinbringen soll, folgten wir dem theoriegeleiteten Ansatz von Strauss und Corbin (1996), um unsere empirische Studie mit der bestehenden Initiativeforschung im Vorfeld (vorläufig) zu strukturieren und anschließend zu integrieren. Durch die gewählte Methode konnten wir einerseits über den beschreibenden Charakter der deskriptiven Modelle hinausgehen und explizite theoretische Konzepte und Thesen erarbeiten und andererseits die Feldnähe und Kontextsensitivität gegenüber den quantifizierenden Erfolgsfaktorstudien erhöhen.

Unsere empirische Untersuchung basiert auf Fallstudien zu acht E-Business-Initiativen von zwei europäischen Versicherungskonzernen. Die Auswahl des Forschungsfeldes und der zu untersuchenden Fälle orientierte sich, entsprechend eines theoretischen Samplings, an unserer Forschungsfrage und den im Laufe der Studie erarbeiteten Erkenntnissen (z.B. Eisenhardt 1989, Strauss 1991). Die E-Transformation der Versicherungsbranche im Zeitraum von 1999 bis 2002 stellte ein geeignetes Untersuchungsfeld

dar. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien führten zu einem strategischen Wandel in den Wertschöpfungsaktivitäten bestehender Versicherer (z.B. Holzheu et al. 2000), der aus unserer Sicht symptomatisch ist für die tiefgreifenden Veränderungen, die derzeit etablierte Anbieter in vielen Branchen erleben. Wir konzentrierten uns auf den Beobachtungszeitraum von 1999 bis 2002, weil in diesem Zeitraum eine Vielzahl von ähnlichen und umfassend dokumentierten Initiativen realisiert wurde und weil sich in dieser Phase das E-Business konsolidierte und professionalisierte, so dass wir „hypespezifische“ Extremfälle eher ausschließen konnten. Die beiden untersuchten Versicherungskonzerne nahmen im Untersuchungszeitraum nicht nur eine führende Markt- und Wettbewerbsposition ein, sondern realisierten umfassende, konzernweite E-Business-Aktivitäten. Folglich war eine vergleichsweise hohe Professionalität im Management der Initiativen zu erwarten und es konnte eine breite Auswahl an Initiativen erforscht werden. Je Unternehmen wählten wir vier Initiativen. Die Performance der Initiativen, die wir anhand eines multidimensionalen Erfolgskonstrukts beurteilten, stellte dabei die zentrale Dimension für die Fallselektion dar, um Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen untersuchen zu können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Wir stellen unsere Forschungsarbeit zu einer Praxistheorie des Initiativemanagements in vier Teilen vor: Der **erste Teil** beschäftigt sich mit den theoretischen Vorüberlegungen der Arbeit und soll einen ersten Einblick in Wesen und Management neuer strategischer Initiativen liefern. In *Kapitel 2* entwickeln wir die terminologische Basis unserer Arbeit: Wir grenzen zunächst unser Forschungsinteresse auf evolutionären, strategischen Wandel (Strategic Renewal) ein und explizieren wesentliche Annahmen unseres Wandelverständnisses. Dann analysieren wir, was wir unter neuen strategischen Initiativen verstehen. Wir führen einige Gründe dafür an, warum neue strategische Initiativen derzeit vermehrt als Analyseeinheit der Strategieforschung und als Instrument der Strategiepraxis eingesetzt werden und vertiefen unser Initiativeverständnis anhand einer instrumentellen (Initiativen als Instrument des strategischen Managements), prozessualen (Initiativen zwischen Planung und Emergenz) und institutionalen (Initiativen als Stakeholder-Netzwerk) Perspektive. *Kapitel 3* analysiert anhand eines Literaturüberblicks die bestehenden Erkenntnisse zum Management einer neuen strategischen Initiative in Großunternehmen. Wie bereits in der Einleitung, gliedern wir die bisherige Forschung in holistische Beschreibungen (deskriptiv) und Erfolgsfaktorenmodelle (kausal) strategischer Initiativen und präsentieren ausgewählte Arbeiten. In *Kapitel 4*

stellen wir die handlungsorientierte Perspektive (Activity-Based View) des strategischen Managements vor, die uns eine Konkretisierung und Fortführung der Initiative- und Prozessforschung ermöglichen soll. Wir definieren strategische Mikropraktiken als Kernbegriff dieser Sichtweise und vertiefen die in der Einleitung skizzierten Ansatzpunkte für eine Mikroanalyse des erfolgreichen Managements neuer strategischer Initiativen.

Im **zweiten Teil** wird die empirische Untersuchung unserer Arbeit erläutert. In *Kapitel 5* werden die methodologischen Grundlagen und der verfolgte Forschungsansatz vorgestellt. Als methodologische Basis wählten wir die Grounded Theory. Aus ihr ergibt sich konsequenterweise der konkrete Forschungsansatz der theoriebildenden, vergleichenden Fallstudie. *Kapitel 6* stellt das Forschungsdesign als Implementierung des Forschungsansatzes dar, indem, nach einem chronologischen Überblick zum Forschungsprozess, die Spezifizierung der Forschungsfragen, die Auswahl der untersuchten Unternehmen und Initiativen (mit Darstellung unseres Erfolgskonstrukts), sowie die Datenerhebung und -analyse erläutert werden. In *Kapitel 7* werden die Qualität des Forschungsprozesses anhand der etablierten Gütekriterien der Konstruktvalidität, der internen Validität, der Reliabilität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse reflektiert und unsere Studie in Bezug auf die eingesetzten qualitätssichernden forschungsmethodischen Techniken analysiert.

Teil 3 dient der ausführlichen Darstellung der acht Initiativen (Einzelfallbetrachtung). Ziel ist es ein differenziertes Verständnis der einzelnen Initiative zu vermitteln, um es dem Leser zu ermöglichen, eigene Schlussfolgerungen zu ziehen und diese an unserer Interpretation der Daten zu spiegeln. Die untersuchten strategischen Wandelprozesse erläutern wir im Sinne einer Mehrebenenanalyse (Chakravarthy/White 2001) auf Branchen-, Unternehmens- und insbesondere auf Initiativeebene. *Kapitel 8* skizziert die E-Transformation der Versicherungsindustrie im Kontext des grundlegenden Strukturwandels der Branche. *Kapitel 9* und *10* beinhalten jeweils vier Fallstudien der beiden Versicherungsunternehmen. Nach einer Einführung zu den E-Business-Aktivitäten der Unternehmen im Untersuchungszeitraum werden zu jeder Initiative die Chronologie der Ereignisse beschrieben und dann Erfolg und Management analysiert.

In **Teil 4** erarbeiten wir in einer fallübergreifenden Analyse und Interpretation unserer Daten die theoretischen Aussagen unserer Arbeit. Kapitel 11 bis 13 untersuchen das Management von Inhalt, Organisation und Prozess einer Initiative, geben also Ant-

worten auf die drei Detailfragen unserer Studie: In *Kapitel 11* erläutern wir, dass die Manager erfolgreicher Initiativen nicht (unnötig) komplexe, aufwendige und visionäre Konzepte entwickelten, sondern durch einfache, brauchbare und funktionale Lösungen einen konkreten Geschäftsnutzen schufen (eine strategische Mikropraktik, die wir als simplifying bezeichneten). *Kapitel 12* beinhaltet unsere Analyse der Initiativeorganisation. Nach unseren Daten erscheint eine lose gekoppelte Organisation der Initiative kritisch für den Erfolg (loose coupling). Die Manager erfolgreicher Initiativen konnten durch ein situatives Gleichgewicht der Integration und Isolation von Initiative und Stammorganisation den Wissenstransfer zwischen Initiative und Unternehmen fördern und zugleich die Erprobung neuer Praktiken ermöglichen. *Kapitel 13* diskutiert das Management des Initiativeprozesses. Erfolgreiche Manager strukturierten und verstetigten den Initiativeprozess dadurch, dass sie die langfristigen und komplexen organisationalen Lernprozesse geschickt in mehrere erreichbare, in sich abgeschlossene Projekte gliederten (bracketing). In *Kapitel 14* diskutieren wir die identifizierten Mikropraktiken erfolgreicher Initiativen zusammenfassend anhand der bereits eingangs erwähnten Unterscheidung zwischen Pragmatismus (erfolgreich) und Aktionismus (weniger erfolgreich). Anhand dieser Leitdifferenz entwickeln wir eine, wie wir hoffen, realistische und konstruktive Beschreibung der strategischen Rolle und Praktiken, die Projektleiter in neuen strategischen Initiativen ausüben und durch die sie entscheidend zum Erfolg der Initiative beitragen können.

Im **fünften** und letzten **Teil** beschließen wir unsere Ausführungen, indem wir – rückblickend – den Beitrag der Studie diskutieren und – vorausblickend – mögliche Implikationen für Theorie und Praxis ableiten.

TEIL 1: Theoretische Vorüberlegungen

Im diesem Teil werden die theoretischen Vorüberlegungen und konzeptionellen Grundlagen der vorliegenden Arbeit erarbeitet. Die einzelnen Überlegungen und dargestellten Zusammenhänge konkretisieren unser Forschungsinteresse und leiteten die Empirie (Strauss/Corbin 1996, Weick 1989).[3]

Sie liefern einen ersten Einblick in Konzept und Management strategischer Initiativen: In Kapitel 2 definieren wir zunächst mit Strategic Renewal und neuen strategischen Initiativen zwei Grundbegriffe unserer Arbeit. Kapitel 3 gibt einen Überblick der bestehenden Forschung zum Management strategischer Initiativen. In Kapitel 4 entwickeln wir Bausteine einer praxisnahen und -relevanten Theorie zum Management strategischer Initiativen, die auf einer Praxisperspektive des strategischen Managements aufsetzt und zu der wir durch unsere empirische Studie erste Ergebnisse liefern wollen.

2. Grundkonzepte: Strategische Initiativen als Treiber eines Strategic Renewal

Die Basis jeder wissenschaftlichen Arbeit sind die verwendeten Begriffe und Konzepte. In Kapitel 2.1 grenzen wir unser Wandelverständnis ein, indem wir uns auf evolutionären, strategischen Wandel (Strategic Renewal) konzentrieren. Wesentliche Treiber eines Strategic Renewal sind neue strategische Initiativen. In Kapitel 2.2 definieren wir neue strategische Initiativen als Vorhaben, durch die Unternehmen neue Ideen entwickeln und umsetzen, um die Wettbewerbsbasis zu erneuern und den Unternehmenserfolg zu sichern (Birkenshaw 1997, McGrath et al. 1995, Noda/Bower 1996).

2.1 Strategic Renewal

Strategic Renewal ist mittlerweile ein eigenständiges Teilgebiet der Strategieprozessforschung (z.B. Barnett/Burgelman 1996, Burgelman 1991, Crossan/Berdrow 2003, Doz 1996, Gomez 1994, Huff et al. 1992, Rüegg-Stürm 2002, Volberda/Baden-Fuller

[3] Auch wenn wir die theoretischen Grundlagen der Arbeit der empirischen Untersuchung voranstellen, handelt es sich bei den Ausführungen nicht um vorgefasste Annahmen oder unterstellte Zusammenhänge, die vor der Empirie abschließend geklärt werden konnten und bekannt waren. Die theoretischen Grundlagen wurden vielmehr im Laufe der empirischen Studie schrittweise entwickelt und müssen als Resultat fortwährend veränderter theoretischer Überlegungen verstanden werden.

2003).[4] Seinen Ursprung hatte das Forschungsgebiet in empirischen Studien, die klassische, am Paradigma rationaler Unternehmenssteuerung orientierte Strategiemodelle als realitätsfern kritisierten und ein „realistisches" Strategieverständnis entwickeln wollten (z.B. Bower 1970, Mintzberg 1994, Quinn 1980). Strategic Renewal befasst sich mit evolutionärem, strategischem Wandel, also mit kontinuierlichen, organisationalen Lern- und Innovationsprozessen (evolutionär), die Entwicklung und Erfolg des Unternehmens signifikant beeinflussen (strategisch) (Mintzberg/Westley 1992: 42).[5]

Strategic Renewal definieren wir als „*an evolutionary process associated with promoting, accomodating, and utilizing new knowledge und innovative behavior in order to bring about change in an organization´s core competencies and/or change in its product market domain* (Burgelman 1991, Huff et al. 1989, Hurst et al. 1989)" (Floyd/Lane 2000: 155).[6] Während diese Sichtweise auch als allgemeingültiges, postmodernes Strategiemodell verstanden werden kann (z.B. Schreyögg 1999), interessieren wir uns hier vor allem für die strategischen Prozesse großer, komplexer Unternehmen mit dezentraler Struktur, die mit einer neuen Situation konfrontiert sind (z.B. aufgrund technologischer Diskontinuitäten) oder allgemein in wettbewerbsinten-

[4] Die Strategieforschung wird idealtypisch in eine Inhaltsforschung und Prozessforschung untergliedert: Die Inhaltsforschung untersucht, durch welche Produkt-Marktposition oder Ressourcenausstattung ein Unternehmen erfolgreicher als Wettbewerber sein kann. Die Prozessforschung versucht hingegen Unternehmenserfolg über Prozesse des strategischen Wandels zu erklären. Es wird eine stärker dynamische Perspektive eingenommen: Es geht nicht mehr um die strategische Position des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern darum, wie sich der Unternehmenserfolg im Zeitablauf über strategische Wandelprozesse sichern lässt. Strategie wird dann zum „organisatorischen" Problem. Firmenspezifischen Strategieprozesse werden als erfolgskritisch gesehen und erforscht, um sie bewusst gestalten und steuern zu können (Hart/Banbury 1994). Für eine umfassende Diskussion der Strategieprozessforschung siehe z.B. Huff/Reger (1987), Chakravarthy/Doz (1992), Chakravarthy/White (2001), Lechner (1999), Schreyögg (1999).

[5] Wandel oder Veränderung bedeutet, dass zumindest ein beobachtbares Merkmal bezüglich seiner Ausprägung zu zumindest zwei unterschiedlichen Zeitpunkten eine Differenz aufweist (Türck 1989: 52). Vereinfacht formuliert umfasst Wandel oder Veränderung damit die Bewegung von einem aktuellen Zustand zu einem zukünftigen (George/Jones 1995). Für einen Überblick zur Wandelforschung siehe z.B. Mintzberg/Westley (1992), Rajagopalan/Spreitzer (1996), Van de Ven/Poole (1995).

[6] Die Konzeption strategischen Wandels erweitert insbesondere die von Bower und Burgelman entwickelte Sichtweise von strategischen Prozessen, auf die wir in Kapitel 3.1.1 noch genauer eingehen.

siven, dynamischen Branchen tätig sind (Floyd/Wooldridge 2000, Mintzberg et al. 1998).[7] Vier Annahmen liegen unserem Verständnis strategischen Wandels zugrunde:

(1) *Unternehmen können in der Regel ihren Erfolg nur dann langfristig sichern, wenn sie bestehende Kernkompetenzen einsetzen und* gleichzeitig *neue Kernkompetenzen aufbauen (Levinthal/March 1993, March 1991).* Erfolgreicher strategischer Wandel steht daher im Spannungsfeld zweier, komplementärer Facetten oder Pfade organisationalen Lernens: dem Einsatz bestehender Kernkompetenzen (exploitation) und dem Aufbau neuer Kernkompetenzen (exploration) (siehe Abbildung 1, nach Chakravarthy 2001).[8]

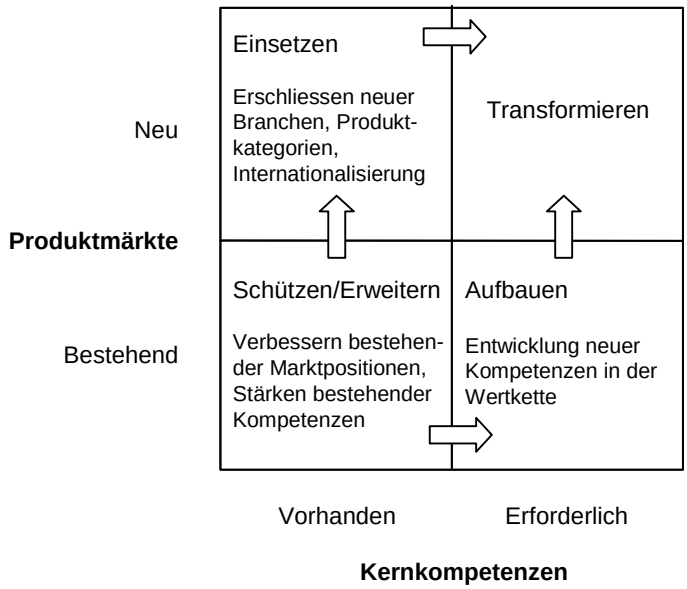


Abbildung 1: Pfade eines strategischen Wandels nach Chakravarthy

Durch Einsatz der bestehenden Kompetenzen kann ein Unternehmen die Wettbewerbsposition stärken oder neue Produktmärkte erschließen. Der Erfolg eines Unter-

[7] Eine kritische Diskussion unseres Strategie- und Wandelverständnisses liefern die Ausführungen von Mintzberg und Kollegen zu Gefahren, Beitrag und Anwendungsbereich einer lernorientierten Strategiesicht (Mintzberg et al. 1998: 223-231).

[8] Die beiden Pfade strategischen Wandels knüpfen jeweils an zentrale Perspektiven der strategischen Inhaltsforschung an. Hier gehen wir nur auf einzelne Grundbegriffe und -aussagen ein, für eine ausführlichere Darstellung zur wettbewerbsstrategischen Sichtweise eines strategischen Managements siehe Porter (1980, 1985, 1991), für eine Abgrenzung und Diskussion der ressourcen- und fähigkeitenorientierten Strategieperspektive vgl. z.B. Conner (1991), Spanos/Lioukas (2001), Peteraf (1993), Teece et al. (1997).

nehmens hängt zunächst einmal davon ab, dass das Unternehmen in einer attraktiven Branche eine gegenüber den Wettbewerbern überlegene Position einnimmt (Porter 1980, 1985, 1991). Die Wettbewerbsposition des Unternehmens bezieht sich dabei auf die von dem Unternehmen bearbeiteten Produktmärkte.[9] Darüber hinaus können Unternehmen, vor allem in wettbewerbsintensiven und dynamischen Branchen, ihre Wettbewerbsfähigkeit nur dann langfristig erhalten, wenn sie immer wieder neue, einzigartige Kompetenzen aufbauen (Prahalad/Hamel 1990, Teece et al. 1997).[10] Kernkompetenzen sind komplexe, organisationale Prozesse und Praktiken, die es einem Unternehmen ermöglichen, interne und externe Ressourcen effizienter einzusetzen als seine Wettbewerber (Collis 1994, Preston 1990).[11] (Dynamische) Fähigkeiten ermöglichen es einem Unternehmen, Kompetenzen aufzubauen und kontinuierlich an die sich verändernde Umwelt anzupassen (Teece et al. 1997). Ein professionelles Management strategischer Initiativen kann z.B. Grundlage einer solchen Fähigkeit sein (z.B. Burgelman 1991, Hart/Banbury 1994). Die beiden Pfade strategischen Wandels unterscheiden sich zwar in ihrem Zeithorizont, ergänzen sich aber wechselseitig: Kernkompetenzen entwickeln sich über pfadabhängige Interaktionen mit Faktor- und Produktmärkten, wenn Firmen versuchen, eine einzigartige Wettbewerbsposition (Porter 1980) aufzubauen oder zu verteidigen (Dierickx/Cool 1989, Prahalad/Hamel 1990).

(2) Strategischer Wandel ist in komplexen und dynamischen Umwelten nur begrenzt planbar und erfordert evolutionäre *Lern- und Innovationsprozesse.* Einem geplanten

---

[9] Eine attraktive Wettbewerbsposition ermöglicht es einem Unternehmen, monopolartige Renten zu generieren, d.h. Wettbewerbsbarrieren in der Branche auszunutzen oder zu schaffen, so dass über eine bewusste Begrenzung des Outputs höhere Preise erzielt und überdurchschnittliche Gewinne abgeschöpft werden können (Peteraf 1993).

[10] Neben dem Erwerb strategisch relevanter Ressourcen können Unternehmen vor allem dadurch Renten erwirtschaften, dass sie neue, den Wettbewerbern überlegene Ressourcenkombinationen schaffen und nutzen (Schumpeter 1950). Allerdings werden diese Wettbewerbsvorteile nach einiger Zeit wiederum durch Innovationen der Wettbewerber abgebaut, so dass Unternehmen immer wieder neue Strategien entwickeln und umsetzen müssen.

[11] Kernkompetenzen definieren das zentrale Geschäft eines Unternehmens (Teece et al. 1997). Sie dürfen allerdings nicht als „Kernmarkt“ missverstanden werden (Schreyögg 1999), sondern sind als einzigartige Wissensbasis zu verstehen, die eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ermöglichen (Leonard 1992). Sie umfassen Kombinationen aus spezifischen Vermögenswerten, Wissen und Fertigkeiten und betreffen meist einzelne Funktionsbereiche. Beispielsweise können ein leistungsfähiger, profitabler Vertrieb über eine eigene Vertreterorganisation und eine professionelle Entwicklung und Betreuung der IT-Systeme Kernkompetenzen eines Versicherungsunternehmens darstellen.

strategischen Wandel sind mindestens aus zwei Gründen erhebliche Grenzen gesetzt: (a) Die Umwelt ist in vielen Branchen komplex und dynamisch (z.B. aufgrund beschleunigter Markt- und Produktlebenszyklen, technologischer Brüche und steigender Wettbewerbsintensität, z.B. Prahalad/Hamel 1990, Teece et al. 1997).[12] Die Entwicklung der Branchen- und Wettbewerbsbedingungen ist daher nur eingeschränkt analysier- und prognostizierbar. (b) Die organisatorische Innenwelt großer, komplexer Unternehmen ist durch eigendynamische Prozesse geprägt, die sich nur begrenzt beherrschen lassen (z.B. Nelson/Winter 1982). Strategischer Wandel bedeutet daher häufig, neue Strategien schrittweise in einem evolutionären Prozess zu „erlernen". (Floyd/Lane 2000). Unvorbereitete, kurzfristige Anpassungen der Wettbewerbsposition erhöhen dagegen meist die Anfälligkeit des Unternehmens gegenüber externen Selektionsmechanismen und setzen es erheblichen Überlebensrisiken aus (March 1981, Singh 1986). Eine steigende Umweltdynamik und -komplexität erfordern kontinuierliche Lern- und Innovationsprozesse (Huff et al. 1992, Teece et al. 1997). Neue Strategien entstehen nicht mehr nur in formellen, periodischen Strategie- und Planungsabteilungen, sondern auch inmitten des organisatorischen Alltags. Häufig ist daher eine lernende Organisation (Senge 1990) gefordert, die Raum lässt für informelle, ungeplante Aktivitäten lokaler Akteure, die Ergebnisse emergenter Prozesse aufgreift und für sich nutzt. Strategie ist dann nicht (mehr nur) ein vorausdenkender, strategischer Plan, sondern ein Muster in den Handlungen der Akteure, ein konsistentes Verhalten, das aus geplanten und emergenten Prozessen entsteht und im Zeitablauf entwickelt und angepasst wird (Mintzberg 1987).[13]

(3) *Strategischer Wandel ist das Ergebnis eines kollektiven,* organisationsweiten *Lernprozesses*. Ein Strategic Renewal ist ein komplexer, organisationaler Lernprozess, der die Interaktion mehrerer Managementebenen einschließt (Teece et al. 1997). In strategischen Veränderungsprozessen wirken viele Akteure unterschiedlicher Ebenen und

[12] Wie sich in der historischen Betrachtung zeigt, gab es immer wieder Phasen, in denen eine zunehmende Wettbewerbsdynamik und -intensität konstatiert und bestehende Managementkonzepte in Frage gestellt wurden (z.B. McNamara et al. 2003). Unabhängig davon verfügen Unternehmen meist nicht über die Information und die Zeit, um – wie im klassischen Modell strategischer Planung angenommen – die Unternehmens- und Umweltentwicklung umfassend planen zu können.

[13] Wir legen hier also den lern- und handlungsorientierten Strategiebegriff von Mintzberg und Kollegen zugrunde (z.B. Mintzberg/Waters 1985, Mintzberg 1987). Diese Sichtweise verabschiedet sich einerseits vom klassischen Fokus auf (isolierte) strategische Entscheidungen, schließt andererseits aber auch bestehende Sichtweisen, wie z.B. Strategie als Plan oder Wettbewerbsposition mit ein.

Funktionen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammen. Insbesondere in Großunternehmen kann die fragmentierte Wissens- und Machtbasis oft nur in einem dezentralen Veränderungsprozess integriert und koordiniert werden (z.B. Bower 1970, Burgelman 1991). Strategisches Management ist dann nicht mehr nur Aufgabe des Top-Managements, sondern Teilsegment sämtlicher Managementebenen, die allerdings unterschiedliche strategische Rollen ausüben. Häufig werden neue, strategische Initiativen durch Mitarbeiter des operativen und mittleren Managements initiiert und bottom-up vorangetrieben, weil diese über das notwendige technische und marktliche Wissen und die erforderlichen Netzwerke verfügen (Bower 1970, Burgelman 1983a, 1991). Die Unternehmensführung wird vom alleinigen strategischen Entscheidungsträger zum strategischen Architekten (Lovas/Ghoshal 2000), der über indirekte Interventionen einen organisationalen Lern- und Innovationsprozess gestaltet und koordiniert, so dass die erforderlichen Initiativen im Unternehmen initiiert und umgesetzt werden können.

(4) *Strategischer Wandel vollzieht sich in einem Evolutionsprozess der Variation, Selektion und Retention strategischer Initiativen:* Im Unternehmen und im Markt konkurrieren verschiedene Vorhaben um die begrenzt verfügbaren Ressourcen. Aus einer evolutionstheoretischen Perspektive lässt sich strategischer Wandel daher als Wettbewerb zwischen Initiativen um Ressourcen verstehen und über die Variation, Selektion und Retention dieser strategischen Vorhaben beschreiben (Burgelman 1991, Lovas/Ghoshal 2000).[14] Neue strategische Initiativen sind wesentliche Treiber oder Instrumente eines Strategic Renewal (z.B. Burgelman 1991, Floyd/Wooldridge 2000,

[14] Evolutionäre Prozesstheorien (für einen Überblick siehe z.B. Barnett/Burgelman 1996, Baum/Singh 1994, Foss 1995, Van de Ven/Poole 1995) erklären Wandel über das Zusammenspiel von Variation, Selektion und Retention, eine ursprünglich in der Biologie entwickelte Denkfigur. Zunächst untersuchte die evolutionstheoretische Strategieforschung die Evolution von Unternehmenspopulationen (z.B. Erfolg und Scheitern von Unternehmen einer Branche). Die Entwicklung eines Unternehmens wurde über die „Gesetze" des Marktes und der Organisation erklärt, die Einflussmöglichkeiten eines (strategischen) Managements spielten nur eine untergeordnete Rolle. Diese „phylogenetische" Perspektive wurde mittlerweile durch „ontogenetische" Ansätze ergänzt, die die Entwicklung einzelner Firmen zu erklären versuchen und (intra-)organisationale Prozesse anhand einer evolutionstheoretischen Sichtweise untersuchen (Burgelman 1991, Lovas/Ghoshal 2000). Wesentliche Pioniere einer evolutionären Organisations- und Strategieforschung sind der populationsökologische Ansatz (z.B. Hannan/Freeman 1977, Hannan/Freeman 1984, Hannan/Freeman 1989), das kognitiv orientierte Modell organisierender Prozesse von Weick (1979) und die von Nelson und Winter (1982) begründete, auf Routinen basierende Theorie ökonomischen Wandels.

Lovas/Ghoshal 2000, McGrath et al. 1995, 1996). Denn nur wenn eine Vielzahl neuer Initiativen im Unternehmen initiiert werden (Variation) und die „richtigen“ Initiativen durch die Beteiligten ausgewählt werden (Selektion) und sich langfristig im Markt und Unternehmen durchsetzen (Retention), können die erforderlichen Lern- und Innovationsprozesse angestoßen und neues Wissen und Verhalten im Unternehmen verankert werden.

Ausgehend von dieser Skizze unseres Wandelverständnisses kann jetzt der Begriff einer neuen strategischen Initiative genauer definiert werden.

2.2 Neue strategische Initiativen

Wir definieren eine neue strategische Initiative als ein Vorhaben, durch das das Unternehmen neue, erfolgsrelevante Ideen und Themen bearbeitet (Birkenshaw 1997, McGrath et al. 1995, Noda/Bower 1996). Genauer gesagt ist eine neue strategische Initiative ein *Vorhaben, (1) durch das ein Unternehmen neue Ideen entwickelt und umsetzt, um die Wettbewerbsbasis zu erneuern und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern, (2) das als eigenständiges Projekt(-programm) organisiert wird, (3) und das das Management unterschiedlicher Stakeholder im Unternehmen und in der Umwelt erfordert.*

Diese Begriffsbestimmung lässt sich anhand von drei Perspektiven erläutern: eine instrumentelle (Kapitel 2.2.1: Initiative als Instrument des strategischen Managements), prozessuale (Kapital 2.2.2: Initiative als geplanter und zugleich emergenter Prozess) und institutionale Sichtweise strategischer Initiativen (Kapitel 2.2.3: Initiative als Stakeholder-Netzwerk). Bevor wir den Initiativebegriff aus den verschiedenen Perspektiven beleuchten, wollen wir zunächst einige Gründe anführen, warum es für Theorie und Praxis sinnvoll sein kann, strategische Prozesse über Initiativen abzubilden.

In der *Forschung* sind (strategische) Initiativen eine wichtige Analyseeinheit unterschiedlicher Gebiete: Internes Unternehmertum (Burgelman 1983b, Zahra et al. 1999, Lovas/Ghoshal 2000), Innovationsforschung (Nonaka 1988, 1994, Leonard 1992), Aufbau von Fähigkeiten (McGrath et al. 1995, 1996, Floyd/Wooldridge 2000) und strategisches Management multinationaler Konzerne (Bartlett/Ghoshal 1993, Birkenshaw 1997). Auch wenn sich keine einheitliche Definition etabliert hat, wählen die Autoren eher ein weites Begriffsverständnis. Initiativen werden als Metapher für strategisches Verhalten (in großen Unternehmen) verwendet, das Eigeninitiative, Kreati-

vität und Unternehmertum der Mitarbeiter und Führungskräfte in den Vordergrund rückt.[15] Strategische Initiativen und ihre Erforschung integrieren daher auch traditionell Strategie mit Innovation und Corporate Entrepreneurship. Ausgehend von diesem interdisziplinären Charakter lässt sich der weitreichende Einsatz von Initiativen als Analyseeinheit auf drei Gründe zurückführen:

(1) Strategische Initiativen ermöglichen eine Konkretisierung strategischer Prozesse (Bower 1970, Burgelman 1983b). Neben die traditionelle Makro-Perspektive der Strategieforschung, die sich mit Prozessen auf Unternehmens- oder Branchenebene befasst, tritt die Analyse von strategischen Prozessen auf einer Projekt- oder Mikroebene. So stellt z.B. das Konstrukt der Strategie einen sehr abstrakten Beobachtungsgegenstand dar. In empirischen Studien werden Strategien meist als emergentes Muster oder als Plan rekonstruiert, ohne die Bedeutungsvielfalt dieses Konzeptes zu erfassen (Lechner/Floyd 2002). Im Gegensatz dazu lassen sich strategische Initiativen in der Regel relativ leicht identifizieren und beobachten. Sie sind konkrete, inhaltlich und zeitlich abgrenzbare Ereignisse in der Firmengeschichte – wie z.B. die Erschließung eines neuen geographischen Marktes, die Entwicklung und Vermarktung eines innovativen Produktes oder die Nutzung einer neuen Technologie (Floyd/Wooldridge 2000).[16]

(2) Strategische Initiativen richten sich typischerweise auf die externe Umwelt eines Unternehmens: "[They are] typically ... defined in terms of a firm's relationship with the environment ... [and] represent the means by which the firm expects to justify its existence and create and appropriate economic value from the environment" (Lovas/Ghoshal 2000: 883). Folglich lässt sich anhand von Initiativen das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Umwelt erforschen (Burgelman 1991). Zentrale Themen eines strategischen Managements, im Sinne eines Managements der Unternehmens-Umwelt-Schnittstelle können anhand konkreter Vorhaben untersucht werden (wie z.B. der Aufbau von Fähigkeiten oder die technologiegetriebene Expansion in neue Produkte und Märkte).

---

[15] Initiativen sind dann z.B. „Bausteine" strategischen Wandels (Floyd/Wooldridge 2000: 116) oder „Impulse" im organisationalen Basisprozess eines Unternehmens, die die Entwicklung des Unternehmens signifikant betreffen (Müller-Stewens/Lechner 2003: 27f.).

[16] Darüber hinaus erleichtert der Fokus auf strategische Initiativen den Zugang zum empirischen Feld, da man bereits in einem Unternehmen mehrere Fälle/Initiativen untersuchen kann (Floyd/Wooldridge 2000).

(3) Unternehmen organisieren zunehmend ihre strategischen Prozesse auf Basis von Initiativen (Lovas/Ghoshal 2000). Strategische Initiativen etablieren sich also auch immer mehr im Diskurs der unternehmerischen Praxis. Die Erforschung strategischer Initiativen ermöglicht daher die Auseinandersetzung mit praxisrelevanten Fragestellungen und kann Aussagen zum Management strategischer Prozesse liefern.

Auch in der *Unternehmenspraxis* sprechen Manager vermehrt von (strategischen) Initiativen. Im Gegensatz zum breiten Verständnis in der Forschung werden Initiativen in der Praxis eher als eines (von vielen weiteren) Führungsinstrumenten im strategischen Management verstanden: Wenn Praktiker von Initiativen sprechen, dann meinen sie in der Regel einzelne Projekte oder Programme mehrerer Projekte, durch die Themen bearbeitet werden, die aus Sicht des (Top-)Managements kritisch für den Unternehmenserfolg sind. Drei Gründe können dafür sprechen, Initiativen als Instrument für das strategische Management einzusetzen:

(1) Abstrakte, langfristige Wandelprozesse werden in konkrete, thematisch und zeitlich abgegrenzte Strategieprojekte und -programme „zerlegt“. Initiativen helfen dem Management, (geplanten) strategischen Wandel zu strukturieren und erleichtern so die Koordination, Steuerung und Kommunikation organisationsweiter Veränderungsprozesse (Rüegg-Stürm 2001).[17]

(2) Durch das Aufsetzen von Initiativen wird strategisches Management unmittelbar in die organisationale Alltagspraxis integriert. Die strategische Planung wird nicht mehr künstlich von ihrer operativen Implementierung getrennt und in ihrer Rolle als strategisches Zentrum des Unternehmens relativiert. Die Innovationsbereitschaft und das interne Unternehmertum der Mitarbeiter werden nicht als Widerstand gegen geplanten Wandel (miss-)verstanden, sondern können systematisch unterstützt und koordiniert werden. Statt ungeplante Aktivitäten und Ereignisse auszublenden oder als Problem zu sehen (Schreyögg 1999), können emergente Prozesse und Vorhaben bewusst aufgegriffen und gesteuert werden. Damit verbindet sich nicht nur eine Dezentralisierung

[17] Rüegg-Stürm (2001: 274ff.) entwickelt eine konstruktivistisch-soziologische Sicht strategischer Initiativen. Er versteht eine Wandelinitiative als einen handlungsleitenden Bezugsrahmen in Wandelprozessen, als eine Art Struktur, auf die sich die Akteure im Wandel bei ihren Interventionen beziehen und dabei diese Struktur verfertigen. Die Wandelinitiative ist hier ein (gedankliches) Konstrukt, vergleichbar mit einer Landkarte, die simultan zur laufenden Exploration eines unbekannten Territoriums zur eigenen Orientierung erstellt wird

strategischer Kompetenzen, die das lokale Wissen unterer Managementebenen berücksichtigt, sondern auch ein modernes Menschenbild und Führungsverständnis. Der Mitarbeiter implementiert nicht mehr nur vorgegebene Strategie, sondern leistet als Intrapreneur und Fachspezialist einen aktiven Beitrag zur langfristigen Sicherung des Unternehmens (Hart 1990). Insbesondere in der heutigen Wissensgesellschaft beruht strategischer Wandel auf der Koordination und Befähigung der zunehmend eigenständigen und heterogenen Spezialisten eines Unternehmens (Grant 1996).

(3) Unternehmen können mehrere, konkurrierende Initiativen gleichzeitig verfolgen (z.B. Fischer 2002, Quinn 1985). Unter hoher Unsicherheit (wie z.B. beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle oder Kompetenzen) kann ein solcher Multioptionsansatz, die strategische Flexibilität des Unternehmens erhöhen: Risiken werden auf mehrere kleinere Vorhaben verteilt, parallele Suchstrategien können die Entscheidungsqualität erhöhen und der Wettbewerb zwischen den Teams kann die Kreativität und Motivation der Mitarbeiter fördern.[18]

Die genannten Gründe „rechtfertigen" nun eine genauere Betrachtung des Initiativebegriffs.

2.2.1 Instrumentelle Sicht: Initiativen als Wandel-Instrument

Aus einer instrumentellen Sicht sind neue strategische Initiativen Vorhaben, durch die Unternehmen neue Ideen entwickeln und umsetzen, um die Wettbewerbsbasis zu erneuern und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Wir verstehen Initiativen also als *strategische* Vorhaben. Sie sind keine operativen Projekte, die inkrementelle Verbesserungen erreichen sollen (wie z.B. die Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes), sondern die beteiligten Akteure versuchen, Entwicklung und Erfolg des Unternehmens signifikant zu beeinflussen (Floyd/Wooldridge 2000). Wir konzentrieren uns auf *neue* strategische Initiativen[19]: Instrumente oder Treiber eines Strategic Renewal, über die Unternehmen neue Kern-

[18] Allerdings stellt der Multioptionsansatz besonders hohe Anforderungen an das Management, da sich die Anzahl der Projekte und die Misserfolgsrate erhöhen (zu diesen Risiken und Praktiken zu ihrer Bewältigung siehe Fischer 2002: 147-158).

[19] Initiativen sind für uns immer dann neu, wenn sie für das betrachtete Unternehmen neu sind und organisationale Lernprozesse erfordern, selbst wenn ähnliche Initiativen bereits vorher durch andere Unternehmen realisiert wurden.

kompetenzen aufbauen und/oder neue Produkt-Märkte erschließen (Burgelman 1991, Kanter 1983, Floyd/Lane 2000, Floyd/Wooldridge 2000): „A principle mechanism through which organizations develop new competitive advantage is through the pursuit of new initiatives – attempts to add new products, markets and technologies to its repertoire“ (McGrath et al. 1995: 252). Unternehmen setzen neue Initiativen als „agents of renewal and organization-wide learning“ ein, um organisationale Lern- und Innovationsprozesse anzustoßen (Leonhard 1992: 122). [20] Im Vergleich zu einem „operativen Routineprojekt“ ist eine neue strategische Initiativen ein unternehmerisches Vorhaben, das proaktives Vorgehen, Risikobereitschaft und die Loslösung von etablierten Praktiken erfordert: „A discrete proactive undertaking that advances a new way for the corporation to use or expand its resources“ (Birkenshaw 1997: 207, Wielemaker et al. 2003).[21]

Strategische Initiativen dürfen folglich nicht (nur) als operative Projekte interpretiert werden. Bei Initiativen steht die strategische Dimension – die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs – im Vordergrund. Das Management von Initiativen ist eben gerade nicht (nur) ein operatives Projektmanagement, sondern ein strategisches Management: Es geht um *organisationale* Lern- und Innovationsprozesse, die durch das Management der Initiative koordiniert und unterstützt werden, um erforderliche *strategische* Veränderungen zu realisieren. Die Leiter einer Initiative sind deshalb nicht (nur) „Projektleiter“, verantwortlich für den operativen Erfolg des Vorhabens, sondern können zu zentralen Agenten strategischen Wandels werden (Nonaka 1988, 1994). Bei Initiativen wird im Vergleich zu operativen Projekten das Management wesentlich stärker durch strategische Überlegungen und Anforderungen bestimmt. Etablierte Managementpraktiken können nur begrenzt eingesetzt werden oder können sogar negative

[20] Auch wenn wir uns hier auf Lern- und Innovationsprozesse konzentrieren, sehen wir strategische Initiativen als multidimensionales Phänomen. Drei Dimensionen lassen sich unterscheiden (Lechner/Floyd 2002, Wielemaker et al. 2003). Strategische Initiativen umfassen den Aufbau und/oder Einsatz von (1) Ressourcen (Kapital und Mitarbeiter) über unternehmerische Prozesse (z.B. Bower 1970, Burgelman 1983a, b), (2) Legitimität durch vertrauensbildende Aktivitäten (z.B. Zaheer et al. 1998), (3) Wissen durch Lernprozesse (z.B. Floyd/Lane 2000, McGrath et al. 1995, 1996).

[21] Aus einer finanzwirtschaftlichen Perspektiven lassen sich neue Initiativen zudem als *Realoptionen* interpretieren: Investitionsprojekte unter Unsicherheit, die häufig eher geringe direkte, monetär quantifizierbare Erträge erwirtschaften, aber zukünftige Investitionen in neue Geschäftsaktivitäten ermöglichen und so die strategische Flexibilität des Unternehmens erhöhen können (z.B. Fischer 2002, McGrath et al. 2004).

Auswirkungen haben (Kanter 1983, McGrath et al. 1995, 1996). Die Grenzen traditioneller Managementpraktiken verdeutlichen wir entlang von drei Merkmalen, in denen sich neue strategische Initiativen idealtypisch von operativen Projekten unterscheiden. Neue strategische Initiativen sind in der Regel besonders (1) mehrdeutig, (2) unsicher und (3) komplex (Levinthal/March 1993: 109, Überblick siehe Tabelle 1).[22]

Tabelle 1: Spezifische Merkmale einer strategischen Initiative

Eigenschaft	**Herausforderung im Management**
Hohe Mehrdeutigkeit	Ziele und Performancekriterien einer Initiative sind zunächst relativ unklar oder widersprüchlich und verändern sich häufig im Initiativeprozess (schwer interpretierbare Informationen).
Hohe Unsicherheit	Mögliche Handlungsoptionen können erst im Verlauf der Initiative identifiziert und bewertet werden (zu wenige Informationen).
Hohe Komplexität	Die Vielzahl und Vielfalt der inhaltlich-technischen Einflussfaktoren, der Beziehungen und Akteure sowie Zeithorizonte und -bedarfe erschweren das Management neuer strategischer Initiativen (viele, stark vernetzte Einflussfaktoren, deren Interaktion sich im Zeitablauf ständig ändert).

(1) Initiativen sind meist mit einer *hohen Mehrdeutigkeit* oder Ambiguität verbunden (z.B. Garud/Van de Ven 1992, McGrath et al. 1995, 1996) d.h. verfügbare Informationen sind nur schwer interpretierbar, da mehrere Deutungen und Sichtweisen vorliegen (z.B. March 1994, Martin 1992). Klassischerweise wird in Projekten ein mehr oder weniger lineares Vorgehen angestrebt (Van de Ven et al. 1999): Zu Beginn sollen in einem Projektauftrag oder Businessplan die Ziele und Verantwortlichkeiten möglichst genau spezifiziert und begründet werden (z.B. Schelle 2001). Im Verlauf des Projektes sollen die Zielsetzung oder Geschäftsidee dann schrittweise konkretisiert und umgesetzt werden. Projektfortschritt und -erfolg werden danach beurteilt, inwieweit die ursprünglichen Ziele und Anforderungen erreicht werden. Bei strategischen Initiativen

[22] Wir versuchen hier die Besonderheiten strategischer Initiativen im Vergleich zu Projekten herauszuarbeiten, um Herausforderungen im Management strategischer Initiativen zu identifizieren. In der Unternehmenspraxis und der Projektmanagementliteratur wird nicht explizit zwischen Projekten und Initiativen unterschieden. Projekte verstehen wir hier als einmalige, zeitlich befristete und durch eigenständige Ziele definierte Vorhaben (zu unterschiedlichen Definitionen siehe z.B. Burghardt 1995, Lechler 1997, Maddaus 2000). Zusätzlich sind Projekte als „Erst- und Einmalvorhaben“ (Schelle 2001: 19) vergleichsweise risikoreicher, komplexer und konfliktbeladener als Routineaufgaben. Die genannten Merkmale können also auch bei Projekten generell auftreten, sind jedoch bei Initiativen verstärkt vorzufinden und sind daher bedeutsamer für das Management von Initiativen.

hingegen ist es in frühen Phasen häufig schwierig, Ziele und Verlauf der Initiative a priori zu spezifizieren. Mehrere unterschiedliche Sichtweisen, z.B. über die Bedeutung der neuen Initiative für das Kerngeschäft oder über das Erfolgspotential verfügbarer Technologien (Garud/Van de Ven 1992) erschweren es, klare, kohärente Ziele für die Initiative zu definieren. Im Gegenteil kann eine zu frühe Festlegung konkreter Ziele die Suche und Bewertung möglicher Lösungsansätze zu sehr einschränken und erforderliche Zielanpassungen verhindern (McGrath 2001, Van de Ven et al. 1999). Gerade bei neuen Initiativen ist eine „objektive" Performancemessung erheblich erschwert (Maletz/Nohria 2001). Insbesondere wenn die Initiative ursprüngliche Ziele nicht erreicht, wird die Initiative von den verschiedenen Beteiligten schnell sehr unterschiedlich bewertet (z.B. Kritiker im Vergleich zu Befürwortern oder Sponsoren/Investoren im Vergleich zu Projektleitern). In neuen Geschäftsfeldern müssen verlässliche Kennzahlen erst definiert werden. Es liegen kaum Vergleichs- oder Erfahrungswerte vor. Neben der Beurteilung des operativen Projektfortschritts erfordern Initiativen in der Regel auch eine strategische Bewertung, z.B. in Bezug auf den erreichten Wissenstransfer zwischen beteiligten Geschäftseinheiten (z.B. Leonhard 1992, Maritan 2001).

(2) Eine weitere Eigenschaft neuer strategischer Initiativen besteht darin, dass sie meist unter *hoher Unsicherheit* gestartet werden (Garud/Van de Ven 1992, Kanter 1985, McGrath et al. 1995, 1996). Die Manager der Initiative verfügen über zu wenig Informationen, um ihre Entscheidungen und Handlungen ausreichend zu fundieren (z.B. Burns/Stalker 1961, March 1994).[23] Neue Initiativen können nur begrenzt geplant werden. Unerwartete Rückschläge, Verzögerungen und chaotische Verläufe sind nahezu zwangsläufig (Van de Ven et al. 1999). Die Aussagekraft und Prognosequalität etablierter Instrumente der Projektplanung und -selektion sind bei neuen Vorhaben relativ gering. Neue Initiativen bleiben regelmäßig hinter den Rentabilitätserwartungen zurück, wie sie klassische, weit verbreitete Investitionsrechenverfahren (z.B. Kapitalwertmethode) prognostizieren (Bower 1970). Neue Methoden (z.B. Realoptionsverfah-

[23] Unsicherheit kann von Mehrdeutigkeit abgegrenzt werden (Weick 1995: 91-100): Bei Mehrdeutigkeit sind zu viele Interpretationen vorhanden (shock of confusion), welche Ziele mit der Initiative erreicht werden sollen. Bei Unsicherheit verfügen die Akteure nicht über zu viele, mögliche Sichtweisen sondern über zu wenig Information um die Konsequenzen ihrer Handlungen beurteilen zu können (shock of ignorance), d.h. es ist unklar, welche Mittel eingesetzt werden können, um die Ziele der Initiative zu erreichen. Die Unsicherheit kann sich dabei auf zukünftige Umweltzustände (state uncertainty), die Konsequenzen der Umweltentwicklung für die Initiative (effect uncertainty) und mögliche Handlungsoptionen der Initiative (response uncertainty) beziehen (Milliken 1987).

ren), die besser die Unsicherheit des Vorhabens berücksichtigen, sind dagegen zu komplex, um sich in der Unternehmenspraxis durchzusetzen. Bei traditionellen Marktforschungsinstrumenten (z.B. Marktanalysen, Zielgruppenbefragungen) besteht die Gefahr, dass die befragten Kunden sich stark an bestehenden Produkten und Dienstleistungen orientieren (z.B. Slater/Narver 1998). Die Daten sind dann für innovative Problemlösungen weniger relevant und lassen nur bedingt Aussagen über das tatsächliche Marktpotential zu. Ungenaue oder auch falsche Annahmen über Ergebnis und Verlauf der Initiative sind folglich in frühen Initiativephasen wahrscheinlich (McGrath et al. 1995, 1996). Eine ausführliche Planung und Dokumentation der Initiative kann dann zu einem bürokratischen „Planungs- und Berichtsritual“ werden, das die inhaltliche Umsetzung kaum fördert (Kanter 1985, Van de Ven et al. 1999). Andererseits erreichen die Leiter der Initiative häufig nur dann eine langfristige Unterstützung für die Initiative, wenn Risiken und Neuplanungen ausreichend dokumentiert und begründet werden (Burgelman 1991, Quinn 1985).

(3) Schließlich sind neue Initiativen regelmäßig sehr *komplex*. Die Manager werden mit einer Vielzahl interdependenter Einflussfaktoren konfrontiert, die sich im Verlauf der Initiative kontinuierlich verändern (z.B. Dörner 1999). Die hohe Komplexität kann dabei aus der Vielzahl und Vielfalt der inhaltlich-technischen Einflussfaktoren (sachlich), der Unüberschaubarkeit der relevanten Beziehungen und Akteure (sozial) und der notwendigen Integration mehrerer Zeithorizonte und -bedarfe resultieren (zeitlich) (Knyphausen-Aufsess 1995: 328f.). Beispielsweise erfordern neue Initiativen häufig tief greifende organisationale Veränderungen, die nicht nur das Wissen der Mitarbeiter, die technischen Systeme und Managementpraktiken, sondern auch die Werte und Normen des Unternehmens betreffen (Leonhard 1992). Zudem wirken an einer Initiative viele unterschiedliche Akteure mit, die häufig heterogene Interessen, Anforderungen und Arbeitsweisen in die Initiative einbringen. Auch bei Routineprojekten ist in der Regel ein funktions- und organisationsübergreifendes Management erforderlich. Die Leiter einer Initiative können jedoch weniger auf etablierte Interaktionspartner und -formen zurückgreifen und müssen daher neue Akteure und Beziehungen etablieren und integrieren (Floyd/Wooldridge 2000), deren Zusammensetzung sich im Verlauf der Initiative häufig ändern (Van de Ven et al. 1999). Schließlich müssen die Manager in der Regel kurz- und langfristige Zeithorizonte integrieren und z.B. auf den kurzfristigen Ergebnisdruck des Top-Managements reagieren und zugleich die Initiative nachhaltig im Unternehmen und Markt etablieren (z.B. Brown/Eisenhardt 1997).

2.2.2 Prozessuale Sicht: Initiativen zwischen Planung und Emergenz

Für uns sind Initiativen Vorhaben, die in einem Projekt oder einem Programm mehrerer Projekte organisiert werden. Dieser Definition liegt ein spezifisches Verständnis über (1) Umfang und (2) Art des Initiativeprozesses zugrunde:

(1) Zunächst stellt sich die Frage, welche Prozesse eine Initiative beinhaltet, was also als Anfangs- und Endpunkt einer Initiative gesehen wird. Eine Initiative beginnt für uns, wenn sich ein Projektteam formiert, um eine neue Idee in die Tat umzusetzen. Wir differenzieren also *gedanklich* zwischen (der Identifikation einer) Idee und (ihrer Weiterentwicklung und Umsetzung durch eine) Initiative (Floyd/Wooldridge 2000). So ist eine neue Idee der Auslöser der eigentlichen Initiative, einem koordinierten Handeln mehrerer Akteure. Zugleich besteht ein enger Zusammenhang zwischen Idee und Initiative, denn in neuen Initiativen wird die Ausgangsidee weiterentwickelt, teilweise verworfen und regelmäßig angepasst (Van de Ven et al. 1999). Eine Initiative endet, entweder wenn sie vorzeitig eingestellt wird oder wenn sie sich im Unternehmen und im Markt erfolgreich etabliert hat. Wir interessieren uns also für den Erfolg der Initiative und den mit der Initiative verbundenen strategischen Wandel. Das Management strategischer Initiativen umfasst sowohl die unternehmerische Herausforderung, Ressourcen für eine neue Idee zu erhalten, als auch die Managementaufgabe, neue profitable Geschäftsaktivitäten aufzubauen.[24]

(2) Darüber hinaus können Initiativen danach unterschieden werden, welches Prozessmuster sie aufweisen. Etwas vereinfacht geht es dabei um die Frage, ob die Initiativen eher als geplante, formale Projekte oder als ungeplante, informelle Vorhaben vorangetrieben werden. Wir konzentrieren uns auf Initiativen, die relativ früh durch das Top-Management verabschiedet und als formelle Projekte eines *geplanten Wandels* vorangetrieben werden, da vor allem in Großunternehmen auch neue Initiativen oft schon in frühen Phasen formalisiert werden (z.B. weil ein Projektteam aufgesetzt werden muss, um die Geschäftsidee zu konkretisieren oder zu implementieren, Lovas/Ghoshal 2000, Wielemaker et al. 2003). Zugleich prägen typischerweise ungeplante Ereignisse, informelle Aktivitäten und soziale Beziehungen Verlauf und Erfolg neu-

[24] Dagegen beschränken einige Autoren eine Initiative auf die unternehmerische Aufgabe, eine Anerkennung und Finanzierung der Initiative zu erreichen (z.B. Birkenshaw 1997, Wielemaker et al. 2003). Die Implementierung und der „langfristige“ Erfolg der Initiative hat dann eine untergeordnete Bedeutung.

er strategischer Initiativen (z.B. McGrath 1995, 1996, Quinn 1985, Van de Ven et al. 1999). Das Management solcher Initiativen steht also in einem für uns sehr interessanten und für das strategische Management zentralen Spannungsfeld zwischen einer bewussten Planung und Kontrolle und einem mehr oder weniger konstruktiven Umgang mit emergenten Prozessen (Mintzberg 1987, Lovas/Ghoshal 2000, Noda/Bower 1996).

Über diese Charakterisierung des Initiativeprozesses hinaus werden in der Literatur verschiedene Typen strategischer Initiativen nach dem Prozessmuster unterschieden. Auch wenn sich diese Typen weder in der Literatur noch in der Praxis vollständig etablieren konnten (Wielemaker et al. 2003), stellen wir sie hier kurz vor, da sie einen wesentlichen Beitrag der bisherigen Initiativeforschung darstellen. Die wohl bekanntesten Varianten strategischer Initiativen fassen Floyd et al. 2003 in einer Typologie zusammen (siehe Abbildung 2).[25]

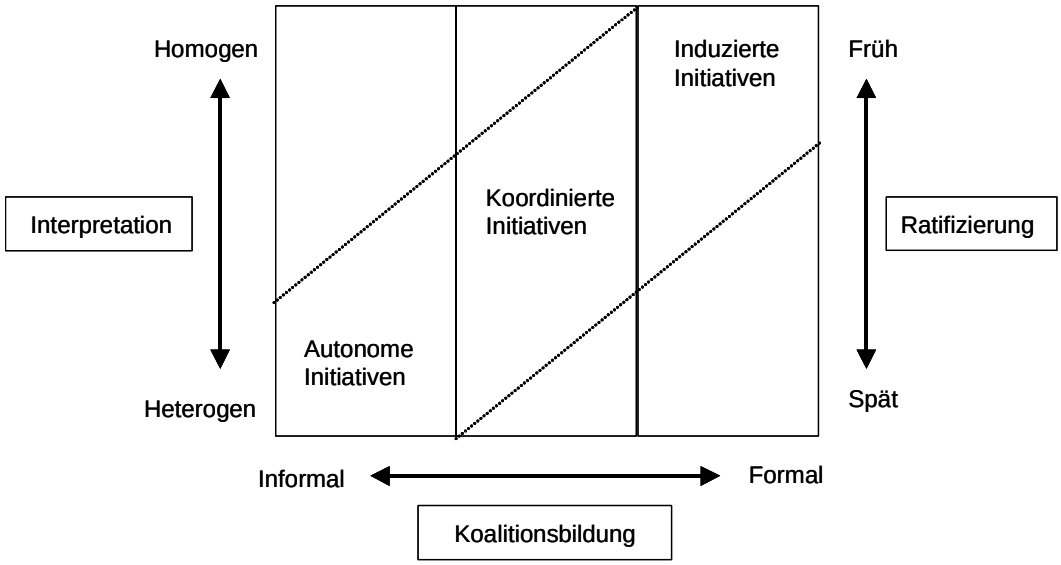


Abbildung 2: Typen strategischer Initiativen nach Floyd et al.

Die Autoren differenzieren die Initiative-Typen, indem sie Unterschiede im Entwicklungsprozess der Initiative herausarbeiten. Sie identifizieren drei Kernprozesse einer Initiative, die sie jeweils über eine Prozessvariable beschreiben: Interpretation der Un-

[25] Abgesehen von dieser allgemeinen Typologie finden sich in der Literatur auch Typologien zu spezifischen Fragestellungen. Z.B. unterscheidet Birkenshaw (1997) für das Management multinationaler Konzerne Initiativen von ausländischen Tochtergesellschaften danach, auf welchen Markt sich die Initiative richtet.

ternehmens- und Umweltentwicklung (Heterogenität der Interpretationen), Bildung einer die Initiative unterstützenden Koalition (Formalisierungsgrad der Koalition), Ratifizierung der Initiative durch das Top-Management (Zeitpunkt der Ratifizierung). Anhand der Analyse dieser Kernprozesse einer Initiative unterscheiden sie drei Typen strategischer Initiativen: induziert, autonom und koordiniert.

Induzierte Initiativen sind Vorhaben, die in der strategischen Planung entwickelt werden und die die durch das Top-Management vorgegebenen Unternehmensziele umsetzen (Bower 1970, Burgelman 1983a, 1991).[26] Das Top-Management gestaltet die strukturellen Rahmenbedingungen (wie z.B. Anreiz- und Kontrollsysteme) nach den in der Unternehmensstrategie formulierten Zielen und induziert so Initiativen, die die bestehende Unternehmensstrategie fortschreiben. Während induzierte Initiativen sich auch auf (inkrementale) Veränderungen in Wettbewerbsposition oder Kernkompetenzen des Unternehmens richten können, dienen sie hauptsächlich dazu, bestehende Kompetenzen in den aktuellen Märkten des Unternehmens einzusetzen. Sie umfassen z.B. Projekte für den Aufbau neuer Produktionsanlagen im Kerngeschäft des Unternehmens. Es handelt sich um planbare Vorhaben mit geringer Unsicherheit und relativ einheitlichen Interpretationen der strategischen Relevanz des Projekts. Der Projektvorschlag wird im Rahmen formeller Planungsprozesse erarbeitet und vor Projektbeginn durch das Top-Management ratifiziert, das ein Projektteam formell mit der Initiative beauftragt.

Im Gegensatz dazu sind *autonome* Initiativen unternehmerische Vorhaben, die durch Mitarbeiter des Unternehmens informell vorangetrieben werden, um neue, von der bestehenden Strategie abweichende Geschäftsideen zu verwirklichen (Burgelman 1983a, 1983b, 1991, Floyd/Wooldridge 2000). Autonome Initiativen sind Bausteine „emergenter“, d.h. aus Sicht des Top-Managements ungeplanter Wandelprozesse, die erst nachträglich in formelle Strategien und Strukturen überführt werden.[27] Autonome Ini-

[26] Die Unterscheidung induzierter und autonomer Initiativen geht auf Burgelman zurück (1983a, 1991).

[27] Beispielsweise entwickelte sich IBM in den 1990er Jahren von einem defizitären, als rückständig betrachteten Technologiekonzern zu einem der führenden Anbieter für e-Business- und IT-Dienstleistungen (Hamel 2000). Ausgangspunkt dieses Transformationsprozesses war jedoch nicht eine formelle Strategie, sondern einzelne Programmierer und technikbegeisterte Führungskräfte, die frühzeitig die Bedeutung des Internet für IBM erkannten und mehrere informelle Projekte mit dieser neuen Technologie erfolgreich umsetzen konnten.

tiativen werden unter sehr hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit mit vielen, stark unterschiedlichen Einschätzungen der Initiative gestartet. Mitarbeiter unterer Managementebenen arbeiten in informellen Arbeitsgruppen an der Initiative. Das Top-Management ratifiziert die Initiative meist erst nach einigen Jahren, wenn die inhaltliche und politische Unsicherheit, z.B. durch Pilotprojekte oder Prototypen, reduziert werden konnte.

Koordinierte Initiativen (guided initiatives, Lovas/Ghoshal 2000) befinden sich zwischen den beiden bisher beschriebenen Extremformen strategischer Initiativen.[28] Koordinierte Initiativen stellen den Versuch dar, die notwendige Kontrolle und Bündelung strategischer Prozesse (Fremdorganisation) mit einem kreativen und eigenständigen Handeln der Mitarbeiter (Selbstorganisation) zu kombinieren. Die Unternehmensführung „koordiniert" die Entwicklung der strategischen Initiativen, indem sie eine strategische Vision formuliert und Ressourcen für einzelne Initiative zur Verfügung stellt. Innerhalb der strategischen Vision des Unternehmens können (und sollen) neue Projekte durch alle Mitarbeiter des Unternehmens relativ autonom angestoßen und umgesetzt werden. Ziel ist ein dezentraler, auf internes Unternehmertum gerichteter Strategieprozess.[29] Koordinierte Initiativen sind teilweise planbare Vorhaben, bei denen Unternehmens- und Umweltentwicklung relativ unterschiedlich interpretiert werden. Die Koalitionsbildung umfasst sowohl formelle als auch informelle Prozesse. Die Initiative wird erst etwa in der Mitte des Vorhabens durch das Top-Management ratifiziert, z.B. wenn die Initiative erste Meilensteine erreicht hat.

---

[28] Die „guided evolution" (2000) von Lovas und Ghoshal ist ein evolutionstheoretisches Modell strategischer Prozesse. Die Autoren untersuchen den strategischen Wandel in einem Unternehmen mit reiner Projektorganisation und entwickeln so das Modell der intraorganisationalen Ökologie (Burgelman 1991) weiter. Um einen Bezug zur Resource-Based View und wissensorientierten Ansätzen herzustellen, werden neben strategischen Initiativen das Human- und Sozialkapital der Mitarbeiter als abhängige Variable in das Modell eingeführt. Außerdem entwerfen Lovas und Ghoshal ein „realistischeres" Führungsverständnis als bisherige evolutionstheoretische Modelle, in dem die Entwicklung des Unternehmens und der Initiativen zwar durch evolutionäre und ökologische Prozessen geprägt ist, aber gleichzeitig durch das Top-Management aktiv gestaltet werden kann (daher: *guided* evolution).

[29] Koordinierte Initiativen formieren sich also, ähnlich zu einer „Regenschirm-Strategie" (Mintzberg/Waters 1985), innerhalb relativ breiter inhaltlicher und prozessualer Leitlinien. Ein Beispiel für koordinierte Initiativen sind Produktentwicklungsprojekte in technologieintensiven Branchen. Hier beschränken sich die Unsicherheiten häufig auf die neuen Technologien, die für Produkte für bestehende Märkte mit bekannten Zielgruppen eingesetzt werden.

Wenn wir versuchen, die von uns untersuchten Initiativen den Idealtypen zuzuordnen, dann betrachten wir vornehmlich induzierte und koordinierte Initiativen. Wir klammern rein informelle, autonome Arbeitsgruppen („underground ventures“), die erst in späten Initiativephasen ratifiziert werden, eher aus. Letztlich ist aber eine genaue Zuordnung aus vier Gründen weder möglich noch zwingend erforderlich: (1) Die Idealtypen sind bisher nicht wirklich klar definiert. Burgelman fasst z.B. unter „autonomen“ Initiativen relativ unterschiedliche Formen von Initiativen zusammen (z.B. Projekte einer separaten Corporate Venture Unit (1983b) oder „klassische“ Investitionsprojekte einzelner Geschäftseinheiten (1991). (2) Initiativen sind bei genauerer Betrachtung meist Mischformen, die mehrere Initiativetypen kombinieren. Beispielsweise sind auch „autonome“ Initiativen häufig formale Projekte einzelner Geschäftseinheiten, die bereits frühzeitig durch das Top-Management begleitet werden (Noda/Bower 1996, Maritan 2001) und die Unternehmensstrategie nicht grundsätzlich sondern nur in einzelnen Dimensionen modifizieren (Lechner/Floyd 2002).[30] (3) Möglicherweise konnte sich daher die Typologie nur bei einzelnen Autoren, nicht aber in der Praxis durchsetzen (Wielemaker et al. 2003). (4) Auch wenn unsere eher breite Abgrenzung des Initiativeprozesses auch als Defizit gesehen werden kann, ist es in einem relativ jungen Forschungsfeld wie der Initiativeforschung durchaus sinnvoll, zunächst eine explorative Studie durchzuführen, deren Ergebnisse dann durch Folgestudien zu einzelnen Initiativetypen ausdifferenziert werden können.

2.2.3 Institutionale Sicht: Initiativen als Stakeholder-Netzwerk

Das Management strategischer Initiativen ist im Kern ein strategisches Management der Unternehmens-Umweltschnittstelle (Lovas/Ghoshal 2000). Die zentrale Herausforderung für die Manager strategischer Initiativen besteht darin, Initiativen intern zu entwickeln und umzusetzen, die den Anforderungen des Marktes entsprechen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern können (Burgelman 1991). Der Erfolg einer Initiative wird also regelmäßig durch Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestimmt. Aus einer institutionalen Sicht lassen sich strategische Initia-

[30] Auch in der empirischen Arbeit kann eine systematische Fallauswahl anhand einzelner Initiativetypen schwierig sein, weil Initiativen durch mehrere Ereignisse und Akteure (trigger) ausgelöst werden und teilweise unterschiedliche Sichtweisen darüber bestehen, durch wen und wie eine Initiative initiiert und vorangetrieben wurde. In unserer empirischen Studie war eine Zuordnung, wenn überhaupt, nur grob und ex post möglich.

tiven daher als Netzwerk von Beziehungen zwischen internen und externen Stakeholdern darstellen (ansatzweise bei Hess et al. 2002, Solomon 2001).[31]

Stakeholder oder Bezugsgruppen einer strategischen Initiative sind für uns alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die Verlauf und Ergebnis der Initiative beeinflussen (können) bzw. von der Initiative beeinflusst werden (in Anlehnung an Freeman 1984, für eine umfassende Diskussion des Stakeholderbegriffs siehe z.B. Mitchell et al. 1997). Als Teil unserer empirischen Studie identifizierten wir fünf generische Stakeholdergruppen einer neuen strategischen Initiative (siehe Abbildung 3):

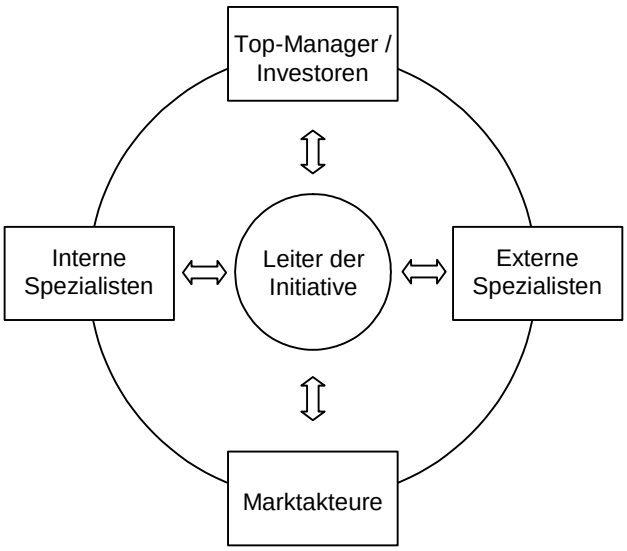


Abbildung 3: Fünf generische Stakeholder einer strategischen Initiative

[31] Das Stakeholder-Konzept ist ein etablierter Ansatz des Managements von Unternehmen und Projekten (zur historischen Entwicklung: z.B. Freeman 1984, Preston 1990; für einen aktuellen Überblick: z.B. Donaldson/Preston 1995, Jones/Wicks 1999, Mitchell et al. 1997). Es fasst Unternehmen und Projekte als Koalitionen interner und externer Akteure, die die unternehmerischen Aktivitäten beeinflussen können bzw. durch diese beeinflusst werden (Freeman 1984). Das Management richtet sich daher auf die Interessen und Einflussmöglichkeiten dieser Stakeholder oder Bezugsgruppen. Der Stakeholder-Ansatz erweitert die Perspektive des Managements von einer auf finanzielle Ergebnisgrößen und Investoren gerichteten, monistischen Sichtweise (Shareholder-Perspektive) auf eine pluralistische Sichtweise, die unterschiedliche Bezugsgruppen und Ergebnisgrößen berücksichtigt (Bleicher 1992). Zugleich soll er eine systematische Analyse und ein proaktives Management der Unternehmens-Umweltschnittstelle ermöglichen, indem der Kontext eines Unternehmens oder Projektes über einzelnen Stakeholder „personalisiert“ wird und nur bestimmte, performancerelevante Akteure betrachtet werden.

(1) Die Leiter der Initiative sehen wir als zentrale Akteure innerhalb des Netzwerkes der vier weiteren Initiative-Stakeholder. (2) Führungskräfte und -gremien der Konzern- oder Geschäftsleitung (Top-Management) treffen oder beeinflussen die (formellen) Entscheidungen zur Finanzierung und Unterstützung der Initiative. In der Initiativeorganisation sind sie z.B. Mitglieder des Lenkungsausschusses und/oder Sponsoren der Initiative. (3) Mitarbeiter spezialisierter Fachabteilungen der Stammorganisation oder einer neu gegründeten Organisationseinheit (interne Spezialisten) wirken als Projektmitarbeiter/-beteiligte an der technisch-inhaltlichen Entwicklung und Umsetzung der Initiative mit. (4) Neue strategische Initiativen erfordern in der Regel externe Kooperationspartner (z.B. Beratungsunternehmen, Lieferanten). Diese externen Spezialisten unterstützen als Entwicklungspartner die Umsetzung der Initiative oder übernehmen als Produkt- und Servicepartner einzelne Wertschöpfungsaktivitäten. (5) Die Adressaten der Initiative (Kunden/Nutzer) definieren den potentiellen/aktuellen Markt. Die Initiative konkurriert dabei mit vergleichbaren Initiativen um Zielgruppen im externen Markt und/oder um unternehmensinterne Kunden und Nutzer.

Diese generische Stakeholder-Landkarte einer Initiative liefert ein „neues“ (vereinfachtes) Modell strategischer Initiativen. Insbesondere unterstützt es eine ganzheitliche Sichtweise strategischer Initiativen und ihres Managements. Die Ereignisse und Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden systematisch und integriert erfasst. Es entwickelt bestehende Studien weiter, die sich vor allem auf intraorganisationale Prozesse und Akteure konzentrieren und das Zusammenspiel interner und externer Akteure weitgehend ausblenden (Wielemaker et al. 2003). In der vorliegenden Arbeit soll es jedoch nicht eine detaillierte Analyse einzelner Stakeholder ermöglichen, sondern vielmehr eine ganzheitliche Datenerhebung und -analyse unterstützen. Eine ausführliche Diskussion der bisherigen Forschung erfolgt in den beiden nun folgenden Kapiteln 3 und 4.

3. Stand der Forschung: Management einer neuen strategischen Initiative in Großunternehmen

In der vorliegenden Arbeit untersuchen wir die Frage, durch welche Praktiken die Leiter einer strategischen Initiative in großen, komplexen Unternehmen zum Erfolg der Initiative beitragen können. Wir geben in diesem Kapitel einen Überblick zu den Antworten, die die Initiativeforschung bisher auf diese Frage liefert.

Wir gliedern die Initiativeliteratur dabei, nach Erkenntnisinteresse und Forschungsmethode, in zwei Forschungsrichtungen: Erstens präsentieren wir deskriptive Modelle, die den Schwerpunkt der bisherigen Forschung darstellen (Kapitel 3.1). Diese ganzheitlichen Beschreibungen von Prozess und Kontext strategischer Initiativen verdeutlichen, dass das Management strategischer Initiativen einen organisationalen Prozess darstellt, und definieren die strategischen Rollen der an einer Initiative beteiligten Manager. So begründen sie auch unseren Fokus auf die Leiter einer Initiativen, die in der Regel eine kritische Schnittstellenfunktion in neuen Initiativen einnehmen. Zweitens erläutern wir großzahlige, quantitative Kausalmodelle, die erste Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren strategischer Initiativen liefern (Kapitel 3.2).

3.1 Deskriptive Modelle: Beschreibungen der Managementrollen

Die Literatur zu strategischen Initiativen ist bisher vor allem deskriptiver Natur. Auf Basis von Fallstudien entwickeln bestehende Arbeiten holistische Modelle, die das Management strategischer Initiativen aus einer ganzheitlichen Perspektive beschreiben.

Die deskriptiven Modelle nehmen zwei Betrachtungsperspektiven des Managements strategischer Initiativen ein: Ansätze einer ressourcenorientierte Sichtweise bilden strategische Prozesse über den Wettbewerb strategischer Initiativen um die Ressourcen und die Anerkennung innerhalb des Unternehmens ab. Das Management strategischer Initiativen richtet sich dann darauf, die Ressourcenallokation und die Legitimierung von Initiativen zu gestalten und zu steuern. Wir stellen mit dem Bower-Burgelman-Modell der Strategieformierung den prominentesten (ressourcenorientierten) Ansatz zu strategischen Initiativen vor (Kapitel 3.1.1).

Während die ressourcenorientierte Perspektive vor allem aus der klassischen Sicht des Top-Managements argumentiert, sieht die lernorientierte Perspektive strategischer Ini-

tiativen das mittlere Management, z.B. in ihrer Funktion als Leiter der Initiative, als zentrale Manager strategischen Wandels. Das Management strategischer Initiativen dient jetzt vor allem dazu, organisationale Lern- und Innovationsprozesse zu fördern und zu koordinieren. Wir gehen auf zwei bekannte Arbeiten der lernorientierten Perspektive ein. Im Kapitel 3.1.2 stellen wir Nonaka´s Ansatz (1988, 1994) zum Innovationsmanagement vor.[32] Er konkretisiert die strategische Schnittstellenfunktion der Initiativeleiter als zentrale „Strategen". Kapitel 3.1.3 erläutert den Ansatz von Leonhard (1992), der das Wechselspiel zwischen Initiativen und Kernkompetenzen des Unternehmens thematisiert und das Spannungsfeld zwischen dem Einsatz bestehender und dem Aufbau neuer Kompetenzen als grundlegendes Dilemma im Management strategischer Initiativen identifiziert.

3.1.1 Initiativemanagement als organisationaler Prozess der Ressourcenallokation (Bower-Burgelman)

Das Bower-Burgelman-Modell beschreibt die Strategieformierung in großen, komplexen Unternehmen.[33] Zwei Annahmen liegen dem Modell zugrunde: (1) Strategische Prozesse werden als iterative Ressourcenallokation verstanden. Strategischer Wandel ist Resultat der firmenspezifischen Investitionsentscheidungen der Organisationsmitglieder und kann über diese abgebildet werden. Denn die zentrale Arena strategischer Prozesse ist weniger die strategische Planung, in der die strategischen Pläne formuliert werden, als vielmehr die Investitionsplanung, in der über die tatsächliche Allokation von Ressourcen auf die verschiedenen Initiativen entschieden wird. (2) Strategisches Management ist nicht nur Aufgabe des Top-Managements, sondern ein komplexer, organisationaler Prozess, in den sämtliche Hierarchieebenen involviert sind.[34]

---

[32] Nonaka nimmt nicht explizit Bezug auf strategische Initiativen, sondern untersucht allgemein organisationale Lern- und Innovationsprozesse. Er kann jedoch dennoch der Literatur zu strategischen Initiativen zugeordnet werden (Wielemaker et al. 2003), weil er primär neue Initiativen (bei Nonaka: Produktentwicklungsprojekte) untersucht und sie als zentrale Vehikel für organisationales Lernen und strategischen Wandel interpretiert.

[33] Seinen Ursprung hat das Modell in der Dissertation von Bower (1970) zur strategischen Investitionsplanung eines diversifizierten Großunternehmens. Das Modell wurde dann insbesondere durch Burgelman weiterentwickelt, der den Bezugrahmen durch die Arbeiten zum internen Aufbaus neuer Geschäfte (internal corporate venturing, 1983a, 1988) erweitert und in einem evolutionstheoretischen Ansatz auf Fragestellungen des strategischen Wandels überträgt (Burgelman 1991, Burgelman 1994, Burgelman 1996). Wir übernehmen hier die Darstellung des Modells von Noda/Bower (1996).

[34] Das Modell erweitert die rationale, Top-Management-orientierte Perspektive früher Strategiemodelle der Harvard Business School (Andrews 1971, Chandler 1962) um die organisationale

Der Bezugsrahmen (siehe Abbildung 4) erfasst die Aktivitäten auf drei Managementebenen und beschreibt die Strategieformierung über vier Teilprozesse: zwei bottom-up verlaufende Kernprozesse (Definition und Impetus) und zwei übergeordnete Prozesse auf Unternehmensebene (Festlegung des strukturellen und des strategischen Kontexts).

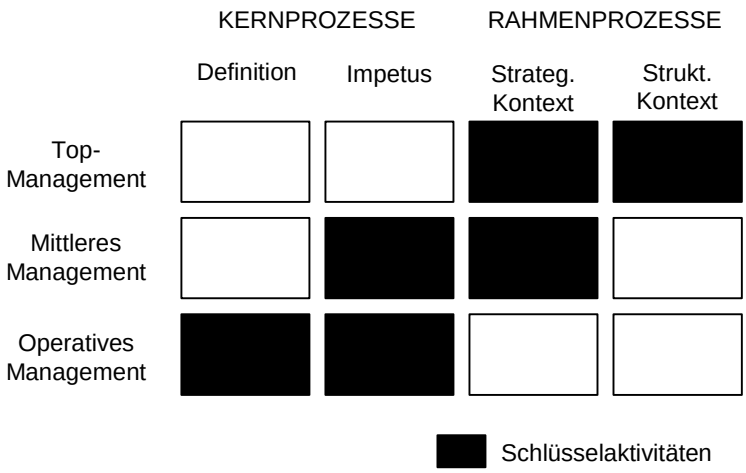


Abbildung 4: Ressourcenorientiertes Modell strategischer Initiativen nach Bower und Burgelman[35]

Durch ihre technischen Kenntnisse und ihre Marktnähe sind es vor allem „front-line managers" im operativen Management, die neue Initiativen anstoßen und inhaltlich spezifizieren können (*Definition* als kognitiver Prozess). Zwischen den Ideen des operativen Managements und dem Top-Management, das über erforderliche Ressourcen formell entscheidet, übernimmt das mittlere Management eine kritische Integrationsfunktion. Im Bewusstsein, dass ihre Karrierechancen von der Auswahl der „richtigen" Initiativen abhängen, wählen diese Manager aus den verschiedenen Projektvorschlägen einzelne Initiativen mit hohem Erfolgspotential aus und versuchen, das Top-Management von den Initiativen zu überzeugen (*Impetus* als soziopolitischer Prozess). Die Unternehmensleitung übt hier nur eine begrenzte Rolle aus: Sie ist meist zu weit vom Marktgeschehen entfernt, um die strategischen Initiativen umfassend beurteilen zu können, und verlässt sich bei ihren Investitionsentscheidungen tendenziell auf

---

Sichtweise der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie der Carnegie School (Cyert/March 1963, March/Simon 1965, Simon 1945).

[35] Folgende Abbildung gibt die Version des Modells nach Burgelman zum „internal corporate venturing" (1983b: 230) vereinfacht wieder. Die hervorgehobenen Rechtecke zeigen die Schlüsselakteure/ -rollen je Phase.

Glaubwürdigkeit und bisherige Erfolgsrate der „middle manager“. Das Top-Management kann jedoch einen signifikanten Einfluss auf strategische Prozesse ausüben: Es richtet den *strukturellen Kontext* (Koordinationsmechanismen wie z.B. Organisationsstruktur, Managementsysteme) auf die Strategie des Unternehmens aus und beeinflusst so die Informationen und Anreize, über die das operative und mittlere Management verfügt. Strategische Initiativen führen aber auch zu einer Veränderung der Unternehmensstrategie und definieren so den „*strategischen Kontext*“ – ein vornehmlich politischer Prozess, in dem das mittlere Management die Strategie für neue Geschäftsfelder inhaltlich konkretisiert und versucht, das Top-Management von einer Anpassung der Unternehmensstrategie zu überzeugen. Frühe und wiederholte Erfolge im Markt sind dabei meist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass das Top-Management und weitere Akteure im Unternehmen in die neuen Initiativen investieren und die Unternehmensstrategie langfristig anpassen.

Im Zentrum des Bower-Burgelman-Modell steht – zusammenfassend – ein Ressourcenallokationsprozess, in dem bottom-up getriebene Initiativen um Ressourcen und die Aufmerksamkeit des Top-Managements konkurrieren, um innerhalb des organisationalen Kontextes – struktureller und strategischer Kontext – zu überleben.

Das Bower-Burgelman wurde durch eine Vielzahl von Studien validiert, auf andere Kontexte und Entscheidungssituationen angewendet (z.B. Management multinationaler Konzerne, Bartlett/Ghoshal 1993, Birkenshaw 1997) und weiterentwickelt (siehe z.B. Bower/Doz 1979). Für unsere Studie sind drei Anpassungen oder Erweiterungen des Modells relevant: (1) Eine evolutionstheoretische Interpretation des Modells bildet die Grundlage unseres Wandelverständnisses (siehe Kapitel 2.1). Burgelman (1991) greift die Idee eines intraorganisationalen Wettbewerbs zwischen bottom-up entstandenen Initiativen in einer Fallstudie zum strategischen Wandel des Technologieunternehmens Intel in den 1980er Jahren auf. Er überträgt die Sichtweise der Populationsökologie (Caroll 1988, Hannan/Freeman 1977, 1984, 1989) auf intraorganisationale Prozesse und bildet strategischen Wandel über die Variation, Selektion und Retention strategischer Initiativen ab. Erfolgreicher Wandel wird dann dadurch möglich, dass sich in einem intraorganisationalen Evolutionsprozess neue Initiativen durchsetzen und den erforderlichen strategischen Wandel anstoßen. (2) Wir unterstellen hier keinen spezifischen Verlauf einer Initiative entlang der Hierarchieebenen des Unternehmens. Neue strategische Initiativen werden nicht nur bottom-up vorangetrieben, sondern können letztlich überall im Unternehmen entstehen, z.B. auch durch das Top-

Management initiiert und proaktiv koordiniert werden (z.B. Lovas/Ghoshal 2000, Maritan 2001, Noda/Bower 1996). (3) Wir verstehen das Management strategischer Initiativen als kollektiven Prozess, der die Interaktion mehrerer Hierarchieebenen impliziert. Wir konzentrieren uns aber auf das mittlere Management als Makler oder Integrator strategischer Prozesse. Wir schließen hier insbesondere an Arbeiten von Nonaka und Leonhard an, die das (mittlere) Management strategischer Initiativen in seiner Rolle als Leiter strategischer Initiativen genauer untersuchen. [36]

3.1.2 Initiativeleiter als zentrale Manager strategischen Wandels (Nonaka 1988, 1994)

Die Leiter einer strategischen Initiative können erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Initiative ausüben. Sie sind für den Erfolg der Initiative direkt verantwortlich (McGrath 2001). Im Gegensatz zu Top-Managern, die als Sponsoren meist in mehreren Initiativen punktuell involviert sind, sind die Leiter der Initiative dauerhaft und intensiv in die Initiative eingebunden. Idealerweise werden nur besonders kompetente Manager mit der Leitung einer Initiative beauftragt (McGrath et al. 1995). Doch die Bedeutung der Initiativeleiter für den Erfolg einer Initiative umfasst nicht nur ihre operative Leitungsfunktion, sondern vor allem auch ihre strategische Schnittstellenfunktion, wie u.a. die Arbeiten von Nonaka verdeutlichen.

Die *„Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation“* von Nonaka und Kollegen (Nonaka 1994, 1995; eine aktuelle Weiterentwicklung z.B. bei von Krogh et al. 2000). wird heute zu den populärsten und einflussreichsten Ansätzen des organisatio-

[36] Wir nehmen also eine „Middle-level Perspective“ (Floyd/Wooldridge 2000) ein und versuchen, die Initiativeforschung durch eine Analyse des mittleren Managements zu erweitern. Wir unterstellen eine zentrale Bedeutung mittlerer Managementebenen für strategischen Wandel, wie sie zahlreiche Arbeiten der Strategieprozessforschung (z.B. Bower 1970, Burgelman 1983b, Dutton/Ashford 1993, Nonaka 1988) und zum mittleren Management (z.B. Kanter 1982, Floyd/Wooldridge 1992, 1996, 1997, Westley 1990, Wooldridge/Floyd 1990) dokumentieren. Wir interessieren uns aber nicht für das Verhalten des mittleren Managements per se, sondern wollen durch eine erweiterte Sichtweise eines strategischen Managements Aussagen zu einem erfolgreichen Management strategischer Initiativen entwickeln. Auch verstehen wir das mittlere Management nicht nur als Führungskräfte, die zwei bis drei Ebenen unterhalb des CEO tätig sind, wie die Leiter einer Division oder einer Geschäftseinheit (Dutton/Ashford 1993). Mittlere Manager sind für uns – aus einer funktionalen Sicht – „Vermittler“ in strategischen Prozessen, also sämtliche Mitarbeiter, die als Schnittstelle zwischen den Akteuren strategischer Wandelprozesse dienen (Floyd/Wooldrige 2000).

nalen Lernens und des Wissensmanagements gerechnet.[37] In seiner dynamischen Theorie organisationalen Lernens entsteht neues organisationales Wissen durch die Interaktion zwischen explizitem und implizitem Wissen.[38] Bestehendes Wissen kann durch diese Interaktionsprozesse in neues Wissen „ungewandelt" und schrittweise im Unternehmen etabliert werden. Zentrale Lernarena sind strategische Initiativen: semiautonome, multifunktionale Projektteams, wie z.B. die von Nonaka hauptsächlich untersuchten Produktentwicklungsprojekte. Sie ermöglichen soziale Interaktionsprozesse zwischen den Beteiligten – auch mit externen Akteuren wie Kunden und Lieferanten. Individuelles Wissen kann ausgetauscht, erweitert und zu organisationalem Wissen weiterentwickelt werden.

Nonaka unterscheidet dabei vier Formen der Wissensgenerierung bzw. Interaktionsmodi zwischen implizitem und explizitem Wissen, die den Verlauf strategischer Lernprozesse und Initiativen idealtypisch abbilden: Basis für eine effiziente Zusammenarbeit im Projektteam ist der Austausch von implizitem Wissen (Sozialisation). Durch gemeinsame Erfahrungen entstehen Vertrauen und gemeinsam geteilte Sichtweisen im Team. In einem intensiven Dialog zwischen den beteiligten Akteuren wird das implizite Wissen in explizite Konzepte (z.B. eine erstes Produktkonzept) überführt (Externalisierung). Gelingt es diese neuen Ideen im Unternehmen zu erklären und zu rechtfertigen, werden sie mit bestehendem, explizitem Wissen kombiniert (Kombination). Ergebnis der Initiative sind „Prototypen", z.B. in Form neuer Produkte und Dienstleis-

---

[37] Die Theorie von Nonaka wurde auch kritisch diskutiert. Wie viele Ansätze zum Wissensmanagement geht er davon aus, dass die beteiligten Akteure dazu in der Lage und bereit sind, miteinander zusammenzuarbeiten und Wissen auszutauschen. Opportunistisches Verhalten und Widerstände gegen Innovation und Wandel werden eher vernachlässigt (Spender 1996). Auch entsteht bei Nonaka neues Wissen vor allem auf individueller Ebene (Schreyögg/Noss 1997). Die Organisation dient hauptsächlich der Integration von bestehendem Wissen und weniger dem Aufbau neuen Wissens.

[38] Ausgangspunkt der Theorie ist die Annahme, dass menschliches Wissen nur bedingt verbalisierbar und nur begrenzt vermittelbar ist. Bisher verstand man, geprägt durch ein objektivistisch-positivistisches Weltbild, Wissensmanagement vor allem als Informationsverarbeitung. Wissen wurde als Produktionsfaktor gesehen, den man erfassen, dokumentieren und weitergeben kann. Für Nonaka umfasst Wissen jedoch nicht nur leicht kodifizier- und kommunizierbares, *explizites* Wissen. Organisationale Lernprozesse richten sich nach Nonaka vor allem auch auf den Aufbau und Transfer von Erfahrungswissen, das sich aber nur schwer verbalisieren und weitergeben lässt. Ziel seiner Untersuchungen ist es daher, ein tieferes Verständnis von Innovationsprozessen in Organisationen zu entwickeln, dass der Bedeutung dieses *impliziten* Wissens – Nonaka spricht in Anlehnung an Polanyi (1966) von „tacit knowledge" – für organisationales Lernen und Wandel gerecht wird.

tungen. Über die mit der Entwicklung der Prototypen verbundenen Anpassungs- und Wandelprozesse im Unternehmen werden die neuen organisationalen Praktiken im Unternehmen verankert und verbreitet (Internalisierung).

Neben den theoretischen Grundlagen zum organisationalen Lernen entwirft Nonaka auch Konzepte für ein strategisches Innovationsmanagement in der Unternehmenspraxis (Nonaka 1994). So befasst er sich in seinem Modell des „middle-up-down management“ mit dem Management organisationaler Lern- und Innovationsprozesse (Nonaka 1988, 1994). Nonaka beschreibt die strategischen Rollen, die die einzelnen Managementebenen im Verlauf einer Initiative wahrnehmen. Grundlage seines Managementmodells ist eine Einzelfallstudie zur Produktentwicklung bei Honda.

Nonaka kritisiert traditionelle Managementmodelle dahingehend, dass sie strategische Lern- und Innovationsprozesse als Aufgabe und Kompetenz einzelner Managementebenen verstehen (das Top-Down-Modell, in dem das Top-Management strategische Entscheidungen formuliert und implementiert, und das Bottom-Up-Modell, in dem nur interne Unternehmer aus dem operativen Management neue Initiativen vorantreiben können). Ein erfolgreicher strategischer Wandel in dynamischen Umwelten ist nach Nonaka jedoch nur über einen ganzheitlichen und kontinuierlichen Lernprozess möglich, in dem die Manager sämtlicher Hierarchieebenen zusammenarbeiten. In diesem organisationalen Lernprozess nimmt das mittlere Management als Leiter der Initiativen eine wichtige Schnittstellenfunktion ein. Es integriert als zentraler „Stratege“ das Wissen oberer und unterer Managementebenen und koordiniert strategische Wandelprozesse. Strategische Initiativen oszillieren daher typischerweise um das mittlere Management („middle-up-down“).

Das Top-Management versteht Nonaka als Sponsor oder „Katalysator“ strategischen Wandels, der neue Initiativen unterstützt und koordiniert, indem er breite Leitlinien in einer strategischen Vision formuliert, das Projektteam aufsetzt und die Initiativen finanziert und übergreifend kontrolliert (z.B. durch Definition der Performance-Kriterien und Meilensteine). Mitarbeiter auf operativen Hierarchieebenen sind fachliche Spezialisten, die als Projektmitarbeiter die Initiative inhaltlich entwickeln und umsetzen. Das mittlere Management übernimmt die Leitung der Initiative. Es hat für Nonaka eine zentrale Position und Funktion in der Initiative: „The main role of middle managers ... is to serve as team leader who are at the intersection of horizontal and vertical flows of information in the company … It is the middle manager that takes a stra-

tegic position at which he or she combines strategic, macro, universal information and hands-on, micro, specific information. They work as a bridge between visionary ideals of the top and the often chaotic reality on the frontline of the business" (1994: 32). Nonaka sieht die Leiter der Initiative als die wahren „knowledge engineers" (ibid.), die die an der Initiative beteiligten Akteure koordinieren und so den Aufbau und Transfer organisationalen Wissens unterstützen und steuern.

Die Schnittstellenfunktion des Initiativeleiters kann drei wesentliche Formen des Einflusses umfassen: (1) Der Initiativeleiter hat häufig sowohl Kenntnisse über die strategischen Ziele des Top-Managements als auch über die aktuellen Gegebenheiten im operativen Geschäft (Walsh 1995). Er oder sie ist daher prädestiniert, Strategie und operatives Geschäft in Einklang zu bringen und Informationsasymmetrien zwischen den Sponsoren und den Projektmitarbeitern zu verringern. Wie Floyd und Wooldridge in einer übergreifenden Analyse zeigen, lassen sich vier Formen *vertikaler* Koordination zwischen Top- und operativem Management unterscheiden (siehe Tabelle 2, Floyd/Wooldridge 1992: 154). (2) Eine weitere Funktion der Initiativeleiter besteht darin, die Mitarbeiter und Organisationseinheiten, die von Bedeutung für die Initiative sind, zu gewinnen und zu koordinieren (*horizontale* Koordination, z.B. Integration multifunktionaler Projektteams und die Schaffung von Synergien zwischen dezentralen Geschäftseinheiten. (3) Wegen des organisationsübergreifenden Charakters der meisten Initiativen übernehmen die Initiativeleiter als „boundary spanners" [39] zudem die *externe* Koordination mit Akteuren der Unternehmensumwelt (wie z.B. Kunden und Lieferanten, Floyd/Wooldridge 1997). Das Management strategischer Initiativen beinhaltet jedoch nicht nur die Integration relevanter Akteure. Strategische Initiativen erfordern, wie der folgende Ansatz von Leonhard (1992) zeigt, auch die Integration bestehender und neuer Praktiken.

[39] Einen Überblick zur Erforschung von „boundary spanning roles" liefert z.B. Staehle (1999). Die Literatur befasst sich insbesondere mit den spezifischen Eigenschaften und Verhaltensweisen dieser die Umweltbeziehungen steuernden Personen und Organisationseinheiten,

Tabelle 2: Strategische Rollen des mittleren Managements[40]

	Aufwärts	**Abwärts**
Divergent	*Championing* Dauerhafte und überzeugende Kommunikation strategischer Optionen zur formellen Anerkennung und Ressourcenallokation durch das Top-Management	*Facilitating* Unterstützung neuer Initiativen durch Umgehung oder Lockerung formaler Koordinationsmechanismen (z.B. Beschaffung informeller Mitarbeiter)
Integrativ	*Synthesizing* Interpretation und Kommunikation „strategisch" relevanter Daten gegenüber Top-Managern	*Implementing* Umsetzung strategischer Zielvorgaben und Pläne

3.1.3 Initiativemanagement im Spannungsfeld zwischen bestehenden und neuen Praktiken (Leonhard 1992)

Große, komplexe Unternehmen weisen regelmäßig eine Eigendynamik auf, die einen geplanten strategischen Wandel erschwert (z.B. Hannan/Freeman 1977, Nelson/Winter 1982). Interventionen des Managements, die Organisation kurzfristig an Umweltveränderungen anzupassen, werden häufig durch die organisationale Trägheit etablierter Großunternehmen verzögert oder sogar verhindert. Die Geschwindigkeit der Reorganisation des Unternehmens droht dann hinter der Änderungsrate der Umwelt zurückzubleiben. Einerseits ist eine auf den Erhalt bestehender Praktiken gerichtete Organisation erforderlich. Denn so können Großunternehmen eine effiziente und stabile Arbeitsweise ihres Kerngeschäfts aufrechterhalten und die hohen Kosten und Risiken organisationalen Wandels auf strategisch relevante Veränderungen beschränken (Quinn 1985). Andererseits kann die organisationale Trägheit von Großunternehmen zu weit reichenden Barrieren für neue strategische Initiativen führen. Folgende Tabelle3 listet sieben typische Innovationsbarrieren in Großunternehmen auf (nach Quinn 1985, siehe auch z.B. Kanter 1985).

[40] Die Autoren unterscheiden die Rollen des mittleren Managements erstens nach der Einflussrichtung, in Massnahmen, die auf das Top-Management (aufwärts) oder auf das operative Management (abwärts) gerichtet sind, und zweitens nach der Einflussart, in Aktivitäten, die neue, abweichende Verhaltensweisen fördern (divergent) oder kohärentes strategisches Verhalten unterstützen (integrativ).

Tabelle 3: Sieben Innovationsbarrieren in Großunternehmen nach Quinn

Barriere	**Erläuterung**
Distanziertes Top-Management	Viele Top-Manager in Großunternehmen haben nur wenig direkten Kontakt mit technologischen Prozessen und Kunden. Sie verfügen nicht über ausreichend Zeit und Wissen, um technologische oder marktliche Innovationen erkennen und beurteilen zu können.
Geringe Akzeptanz von Unternehmerpersönlichkeiten	„Fanatische“ Unternehmerpersönlichkeiten passen häufig nicht in die auf Beständigkeit ausgerichtete Kultur und Struktur eines Großunternehmens.
Kurzfristige Kapitalmarktorientierung	Der kurzfristige Ergebnisdruck des Kapitalmarkts kann Großunternehmen dazu veranlassen, schnelle Marketinglösungen, Kostensenkungen oder Akquisitionen gegenüber zeitaufwendigeren, langfristig profitableren strategischen Innovationen zu präferieren. Neue Vorhaben können schnell durch das Tages- und Kerngeschäft verdrängt werden.
Kostenstrukturen / -rechnungspraxis	Neue Initiativen setzen sich häufig nur langfristig durch und können die hohen Fix- und Gemeinkosten von Großunternehmen anfangs nicht erwirtschaften. Werden sämtliche direkten und indirekten Kosten auf das Projekt verrechnet, wird die Initiative nicht finanziert, weil sie hinter den hohen Renditeerwartungen des Kerngeschäfts zurückbleibt und/oder einen negativen Kapitalwert aufweist.
Exzessive Rationalität	Manager in großen Unternehmen müssen meist ein geplantes und kontrolliertes Vorgehen dokumentieren und mit der typischerweise niedrigen Fehlertoleranz in Großunternehmen umgehen. Ein neues Vorhaben verliert daher rasch an Unterstützung und Legitimität, wenn es nicht „nach Plan“ verläuft.
Exzessive Bürokratie	Großunternehmen neigen zu bürokratischen Strukturen, die einen effizienten Ressourceneinsatz unterstützen, aber flexible und interaktive Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse, die Innovationen erfordern, behindern können (z.B. Abteilungsdenken, Dienst nach Vorschrift, rigide Berichts- und Dokumentationspflichten).
Ungeeignete Anreize	Die Anreiz- und Kontrollsysteme von Großunternehmen richten sich vor allem auf Routineprozesse und bieten internen Unternehmern keine zu freien Unternehmern vergleichbaren Anreize.

Das Phänomen einer organisationalen Trägheit großer Unternehmen überträgt Leonhard (1992) auf die Erforschung von Kernkompetenzen. Leonhard untersucht die Interaktion zwischen den Kernkompetenzen und den Innovationsprojekten eines Unternehmens. Neue Initiativen werden nicht, wie in der früheren Innovationsliteratur, als isolierte Einheiten betrachtet. Die Perspektive wird auf das Management der Schnittstelle zwischen Projekt und Organisation erweitert. Dadurch entwickelt sie das Ver-

ständnis von Kernkompetenzen in zweierlei Weise weiter: (1) Sie entwirft ein multidimensionales Modell von Kernkompetenzen, in das sie die Werte und Normen als neue, bisher vernachlässigte oder separat betrachtete Dimension einführt. (2) Sie verdeutlicht den ambivalenten Charakter von Kernkompetenzen für neue Initiativen. Denn Kernkompetenzen stellen auf der einen Seite die Basis neuer Initiativen dar, können aber auf der anderen Seite zu einem wesentlichen Hindernis strategischen Wandels werden. Die Manager neuer Initiativen müssen daher ein zentrales Dilemma bewältigen: Die Kernkompetenzen des Unternehmens für die Initiative zu nutzen, *zugleich* aber Konflikte mit bestehenden Kompetenzen zu vermeiden und neue Praktiken zu etablieren.

(1) Kernkompetenzen sind für Leonhard eine einzigartige Wissensbasis, die eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und einen Wettbewerbsvorteil ermöglicht. Sie unterscheidet vier interdependente Dimensionen einer Kernkompetenz (siehe Abbildung 5): Technische Systeme (Informationen, wie z.B. Kunden- oder Testdatenbanken, und Verfahren, wie z.B. firmenspezifische Designregeln), Managementsysteme, Wissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter und zugrunde liegende Werte und Normen.

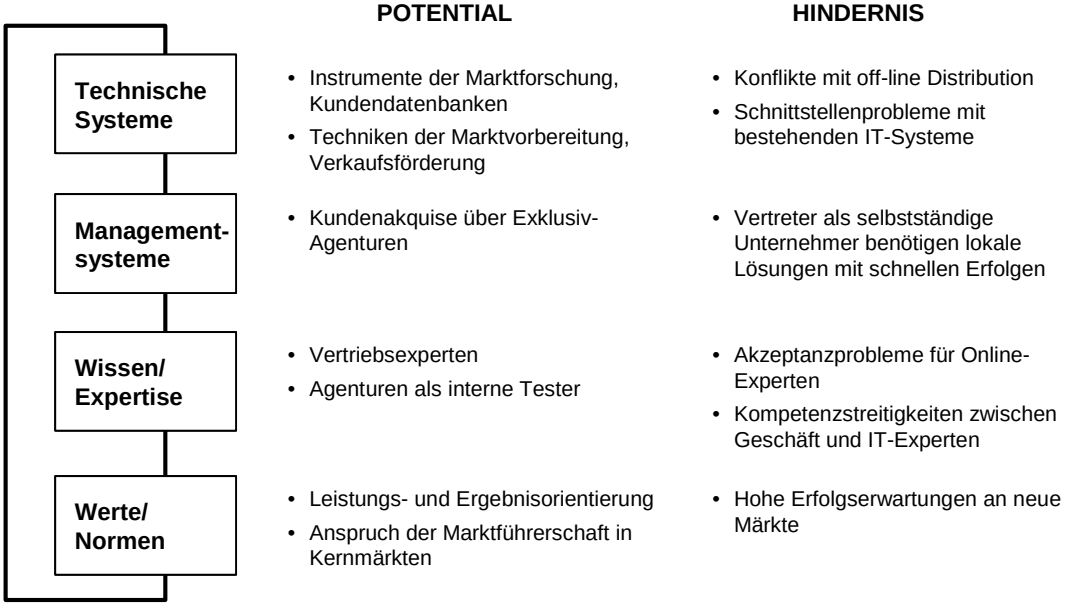

KERNKOMPETENZEN sind für Initiativen:
POTENTIAL
HINDERNIS
Technische Systeme
• Instrumente der Marktforschung, Kundendatenbanken
• Techniken der Marktvorbereitung, Verkaufsförderung
• Konflikte mit off-line Distribution
• Schnittstellenprobleme mit bestehenden IT-Systeme
Management-systeme
• Kundenakquise über Exklusiv-Agenturen
• Vertreter als selbstständige Unternehmer benötigen lokale Lösungen mit schnellen Erfolgen
Wissen/ Expertise
• Vertriebsexperten
• Agenturen als interne Tester
• Akzeptanzprobleme für Online-Experten
• Kompetenzstreitigkeiten zwischen Geschäft und IT-Experten
Werte/ Normen
• Leistungs- und Ergebnisorientierung
• Anspruch der Marktführerschaft in Kernmärkten
• Hohe Erfolgserwartungen an neue Märkte

Abbildung 5: Vier Dimensionen einer Kernkompetenz nach Leonhard[41]

Neue Initiativen unterscheiden sich nun im Grad der Kongruenz (oder Anschlussfähigkeit, Lechner/Floyd 2002) mit bestehende Kernkompetenzen.[42] Anzahl und Art der Dimensionen, die eine Initiative in Frage stellt, determinieren die Intensität der Interaktion zwischen Initiative und Kompetenzen und das Veränderungspotential der Initiative. Bei hoher Kongruenz bestehen für die Initiative hohe (positive) Synergiepotentiale, weil sie weitgehend auf bestehendem Wissen aufsetzen kann. Bei niedriger Kongruenz führen die etablierten Kompetenzen zu erheblichen Konflikten und Problemen in der Initiative, die neue, wenig anschlussfähige Praktiken im Unternehmen zu etablieren versucht.

(2) Unabhängig vom Grad der Kongruenz können die Kernkompetenzen eines Unternehmens eine neue strategische Initiativen sowohl unterstützen als auch behindern. Bestehende Strukturen ermöglichen die Entwicklung neuer Verhaltensweisen ebenso wie sie sie beschränken (Giddens 1984). Neue Initiativen sind also „the focal point for tension between innovation and the status quo – microcosms of the paradoxical organizational struggle to maintain, yet renew or replace core capabilities“ (Leonard 1992: 111). Die Leiter der Initiative müssen zum einen positive Synergien erzielen, indem sie auf bestehenden Kompetenzen aufsetzen. Aufgrund begrenzter Ressourcen, politischer Erwägungen oder technischer Anforderungen müssen neue Geschäftsaktivitäten oft bestehende Prozesse und Systeme nutzen und in diese integriert werden anstatt sie vollständig zu ersetzen. Zum anderen besteht die Aufgabe neuer Initiativen gerade darin, neue Praktiken im Unternehmen zu etablieren: „Thus project managers who constructively 'discredit' (Weick 1979) the systems, skills and values traditionally revered by companies may cause a complete redefinition of core capabilities or initiate

[41] Die Abbildung konkretisiert das Kompetenzmodell anhand eines fiktiven Beispiels eines Finanzdienstleistungsunternehmens, das eine Initiative zum Online-Vertrieb von Finanzdienstleistungen realisiert. Eine Kernkompetenz des Unternehmens ist die Beratung und Distribution von Finanzprodukten über einen leistungsstarken und flächendeckenden Exklusivvertrieb. Die vier Dimensionen zeigen, welche Potentiale und Hindernisse sich für das E-Business-Vorhaben durch diese Kernkompetenz ergeben können.

[42] Der Grad der Kongruenz oder Anschlussfähigkeit bezieht sich auf den „organisationalen“ Innovationsgrad (d.h. inwieweit die Initiative von bestehenden organisationalen Kompetenzen abweicht), aber nicht notwendigerweise auf die Projektgröße oder den technischen oder marktlichen Neuigkeitsgrad. Beispielsweise sind wenig anschlussfähige Projekte nicht zwangsläufig „radikale“, kostenintensive Projekte sondern können auch bestehende Technologien einsetzen oder etablierte Märkte ansprechen.

new ones" (Leonhard 1992: 123). Die Leiter der Initiative müssen also g*leichzeitig* etablierte Kompetenzen konstruktiv in Frage stellen, um neue Initiativen als Vehikel für organisationale Lern- und Innovationsprozesse einzusetzen.
Da neue Kernkompetenzen in einem langfristigen Lernprozess aufgebaut werden, vollzieht sich der strategische Wandel nicht innerhalb der Zeitspanne einer einzelnen Initiative. Deshalb können die Leiter der Initiative nicht abwarten, bis sich das Dilemma aufgelöst hat. Nach Leonhard setzten die Manager in den von ihr untersuchten Projekten vier Praktiken ein, um mit dem Dilemma umzugehen: Die Initiative wurde (a) eingestellt oder (b) im Zeitablauf wieder stärker auf die bestehende Wissensbasis ausgerichtet und als „Derivat" bestehender Kernkompetenzen realisiert. Einen strategischen Wandel erreichten die Manager aber vor allem durch die Organisation der Initiative. (c) Entweder wurde die Initiative neu ausgerichtet und in einer Organisationseinheit realisiert, in der die Kernkompetenz weniger prägend war. (d) Oder die Initiative wurde strukturell und psychologisch von der Stammorganisation isoliert und in einer eigenen, neu gegründeten Organisationseinheit implementiert.

Die preisgekrönte Studie von Leonhard (Best Paper Award 2001 der Strategic Management Society) ist ein Musterbeispiel für hervorragende Strategieforschung. Sie liefert nicht nur eine neue Sichtweise von Kernkompetenzen und dem Management neuer strategischer Initiativen, sondern illustriert ihre Ergebnisse umfassend und sehr kenntnisreich anhand von Fallbeispielen zu zwanzig Initiativen in fünf Firmen. Zugleich steht für sie die ganzheitliche Beschreibung von Kernkompetenzen im Vordergrund. Die Praktiken des Initiativemanagements werden nur relativ kurz beschrieben und nicht auf ihre Erfolgswirkungen untersucht. Der Erfolg strategischer Initiativen ist dagegen die zu erklärende Variable in den nun folgenden Faktorenmodellen strategischer Initiativen.

3.2 Kausale Modelle: Erfolgsfaktoren strategischer Initiativen

Welche Faktoren bedingen den Erfolg strategischer Initiativen? Diese Frage wurde in der Strategieforschung bisher kaum beantwortet. Nur wenige Arbeiten lösen sich von der deskriptiven Herangehensweise der bisherigen Initiativeforschung. Sie analysieren Bezugsgrößen und Managementpraktiken, die den Erfolg strategischer Initiativen erklären können. In quantitativen, großzahligen Studien werden die Rahmenbedingungen und Praktiken des Initiativemanagements über Kontext- und Prozessvariablen operationalisiert und der Einfluss auf Ergebnisgrößen strategischer Initiativen untersucht.

Diese Faktorenmodelle strategischer Initiativen lassen sich, wie die deskriptiven Modelle, grob in zwei Forschungsrichtungen einteilen: Ein Teil der Arbeiten steht unmittelbar in der Tradition „klassischer“ Strategiemodelle zur Planung und Implementierung strategischer Projekte: Als Beispielarbeit dieser traditionellen, planungsorientierten Sichtweise, die auch mehrheitlich die anwendungsorientierte Projektmanagementliteratur prägt, stellen wir eine explorative Studie von Bryson und Bromiley (1993) vor, die einen Überblick zu erfolgsrelevanten Kontext- und Prozessfaktoren strategischer Wandelprojekte gibt (Kapitel 3.2.1). Ein weiterer Teil der Faktorenmodelle stellt die Planbarkeit neuer strategischer Initiativen grundlegend in Frage und interpretiert das Management strategischer Initiativen als Lernprozess (wie eine Richtung der deskriptiven Modelle). Diese lernorientierte Perspektive nehmen auch die Arbeiten von McGrath und Kollegen ein. Zwei frühere Arbeiten untersuchen einzelne, zentrale Prozesse, die neue strategische Initiativen durchlaufen, um Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen (McGarth et al. 1995, 1996). Eine Folgestudie befasst sich mit Praktiken zum Initiativecontrolling, die diesen Lern- und Innovationsprozess unterstützen (McGrath 2001).

3.2.1 Kontext- und Prozessfaktoren erfolgreicher strategischer Projekte (Bryson/Bromiley 1993)

Bryson und Bromiley (1993) untersuchen Erfolgsfaktoren der Planung und Implementierung strategischer Projekte. In einer explorativen quantitativen Studie zu 68 strategischen Projekten[43] versuchen sie möglichst differenzierte Aussagen zu effektiven strategischen Planungssystemen zu entwickeln, indem sie die Interaktion von Kontext (exogene Rahmenbedingungen) und Prozess (durch das Management beeinflussbare Aktivitäten der Planung und Implementierung) strategischer Projekte und deren Einfluss auf das Projektergebnis (Erfolg und Wissensaufbau) analysieren. Das Management und der Erfolg strategischer Projekte werden dabei aus Sicht der sogenannten „action unit“ betrachtet, der führenden Organisation, die hauptsächlich mit der Durchführung

[43] Die Studie beruht auf der quantitativen Auswertung von Fallbeschreibungen (Sekundärdaten). Die Fallstudien beziehen sich vornehmlich auf staatliche Großprojekte aus den 1960er Jahren. Der Schwerpunkt auf öffentliche, organisationsübergreifende Vorhaben begrenzt daher auch Inhalt und Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse. Trotz dieser wenig aktuellen und etwas eingeschränkten Datenbasis stellen wir die Arbeit hier vor, da sie eine der wenigen umfassenderen Studien zu Erfolgsfaktoren strategischer Initiativen darstellt.

des (organisationsübergreifenden) Projektes beauftragt wurde.[44] Die Abbildung 6 fasst die Ergebnisse der Studie anhand der betrachteten Variablen und der beobachteten, statistisch signifikanten Beziehungen zusammen (vgl. ibid.: 333):

Die Forschungsergebnisse beziehen sich (1) auf die Erfolgswirkungen der unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen, (2) auf den Einfluss des Kontexts auf Management/Prozess des Projekts sowie (3) auf erfolgsrelevante Prozessvariablen.

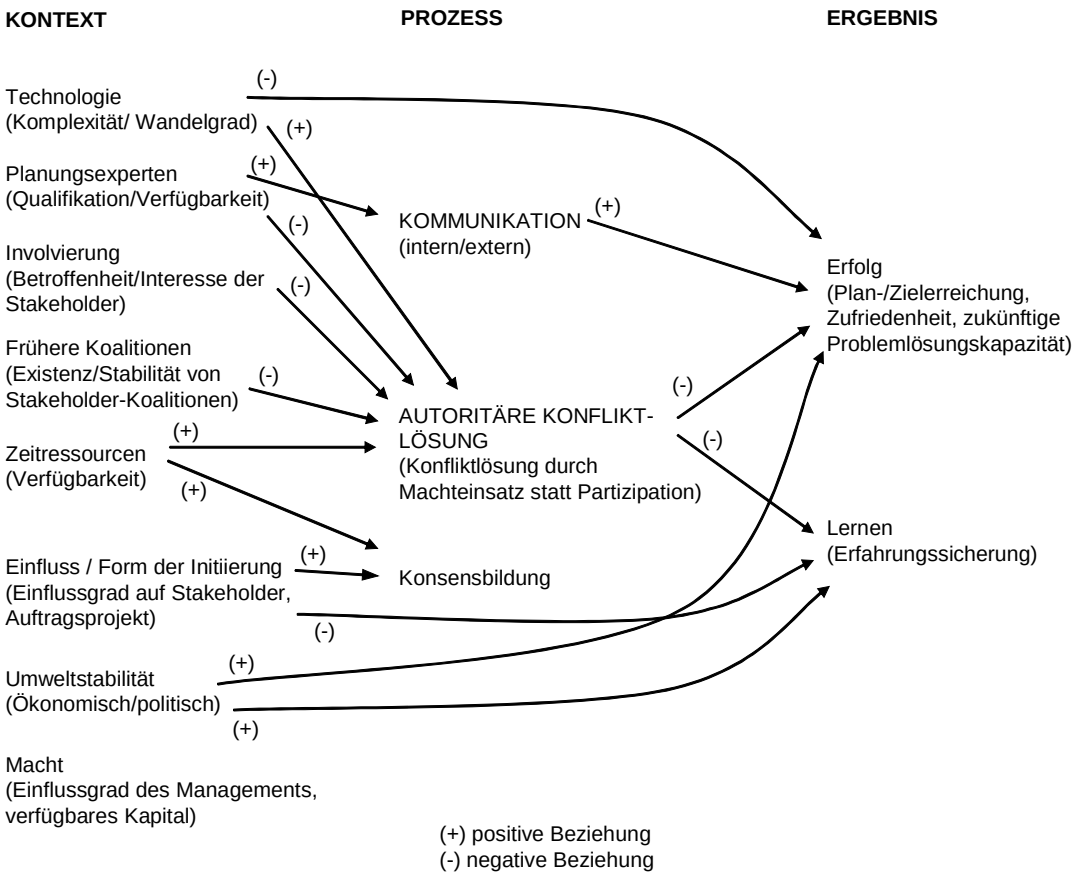


Abbildung 6: Erfolgskritische Kontext- und Prozessfaktoren strategischer Projekte nach Bryson und Bromiley

(1) So waren die Projekte unter „einfachen“ Rahmenbedingungen (v.a. niedriger technologischer Wandel und stabile Umweltentwicklung) tendenziell erfolgreicher. (2) Der Kontext wird aber vor allem indirekt über den Prozess – über die Aktivitäten der Manager der Initiative – wirksam. Beispielsweise unterstützten qualifizierte und verfügba-

[44] Die Autoren messen daher Erfolg auch nicht anhand objektiver finanzieller Erfolgsgrößen, sondern legen subjektive Erfolgseinschätzungen zugrunde. Das Ergebnis des Projektes wird anhand des Erfolgs (Grad der Zielerreichung, Zufriedenheit, zukünftige Problemlösungskapazität) und des organisationalen Lernens (Erfahrungssicherung) aus Sicht der „action unit“ beurteilt.

re strategische Planungsexperten die Projektkommunikation und die Konfliktlösung im Projekt. Bryson und Bromiley plädieren daher für einen kontingenztheoretischen Ansatz strategischer Planung, der das Management strategischer Projekte an die jeweiligen Kontextbedingungen anpasst. (3) Der Wert strategischer Planung ergibt sich aber jedoch aus dem Prozess oder dem „Management“ der strategischen Projekte. Im Gegensatz zum klassischen Fokus auf inhaltlich-sachliche Aspekte, sind in der Studie von Bryson und Bromiley vor allem sozio-emotionale, kooperative Managementprozesse bedeutsam für den Projekterfolg: Erstens trug eine extensive Kommunikation zum Erfolg der Initiative bei. Zweitens war eine partizipative Bewältigung von Problemen (problem-solving) die überlegene Konfliktlösungsstrategie, während eine autoritäre Entscheidungsfindung durch Machteinsatz (forcing) oder die Vereinbarung (suboptimaler) Kompromisse (compromise) negative oder gar keine Erfolgswirkungen aufwiesen.

Die Studie von Bryson und Bromiley liefert zwar einen Überblick zu wesentlichen erfolgsrelevanten Prozess- und Kontextfaktoren strategischer Wandelprojekte. Doch die Forschungsergebnisse sind nicht nur wegen der spezifischen Datenbasis wenig aussagekräftig für das Management strategischer Wandelvorhaben. Die identifizierten Faktoren bleiben sehr abstrakt und gehen nicht über bekannte und allgemeinverständliche Prinzipien eines professionellen Projektmanagements (wie z.B. die Bedeutung einer umfassenden Kommunikation für den Projekterfolg) hinaus. Während Lernprozesse bei Bryson und Bromiley nicht im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, werden diese in den Arbeiten von McGrath umfassend berücksichtigt.

3.2.2 Vorbedingungen für den Aufbau von Kompetenzen durch neue Initiativen (McGrath und Kollegen)

McGrath befasst sich mit dem Aufbau von Kompetenzen durch neue Initiativen. In früheren Arbeiten analysiert sie mit Kollegen daher Prozesse oder Eigenschaften strategischer Initiativen, die dem Aufbau neuer Kompetenzen vorausgehen (McGrath et al. 1995, McGrath et al. 1996).

Ausgangspunkt ist eine pragmatische Definition von organisationaler Kompetenz: Kompetenz ist hier die Fähigkeit, die Ziele (eines Unternehmens oder einer Initiative) verlässlich und konsistent zu erreichen. In frühen Phasen erschweren Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, die Ziele der Initiative zu definieren und regelmäßig zu erreichen. Erst im Verlauf einer Initiative kann das Management den kompetenteren Einsatz der Res-

sourcen für die Initiative erlernen, was insbesondere darin zum Ausdruck kommt, dass Ziele erarbeitet und erfolgreich umgesetzt werden können. Der Aufbau neuer Kompetenz wird so nicht mehr nur ex post betrachtet, sondern kann zeitnah über den Erfolg oder Zielerreichungsgrad einzelner Initiativen erfasst werden.

In einer branchenübergreifenden Studie zu 160 neuen Initiativen von 40 Unternehmen identifizieren die Autoren zwei Eigenschaften oder Prozesse strategischer Initiativen, die den Aufbau neuer Kompetenzen erklären können[45]: Erstens entwickeln erfolgreiche Projektteams ein inhaltliches Verständnis der Treiber oder Erfolgsfaktoren einer Initiative und der zugrunde liegenden Wirkungszusammenhänge (*comprehension* oder kausales Verständnis), indem sie ihr individuelles Wissen zu relevanten Markt- und Ertragsmechanismen usw. integrieren. Zweitens verfügen sie über Interaktionsprozesse mit minimalen Koordinationskosten. Diese Fähigkeit zur produktiven oder „geschickten" Zusammenarbeit (*deftness* oder Teamprofessionalität) bezieht sich dabei weniger auf eine hohe Gruppenkohäsion (sozio-emotionale Dimension), sondern auf die Sachebene, und meint „joint activity in which organizational members know what action a situation requires, can anticipate what parts of that action can be done by others and trust them to do it, and are willing to do their part" (McGrath 2001: 124).

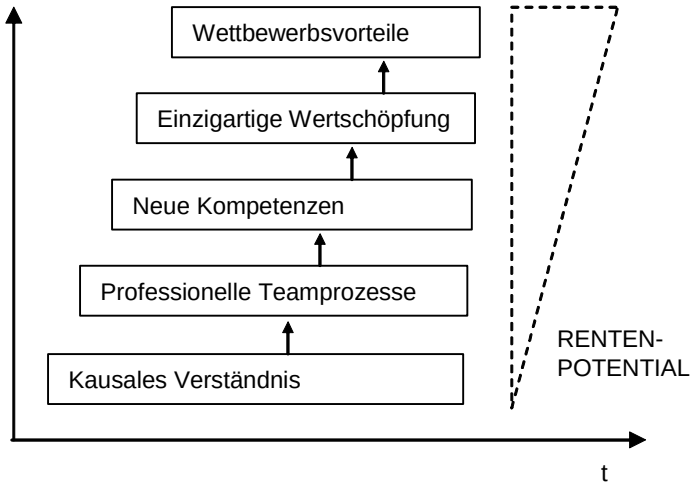


Abbildung 7: Indikatoren der Rentengenierung nach McGrath et al.

[45] Die Autoren nehmen dabei vor allem Bezug auf den dynamischen, handlungsorientierten Ansatz eines „collective mind", in dem Weick und Roberts (1993) effiziente, kollektive Denk- und Interaktionsprozesse zu konzeptualisieren versuchen.

In einer weiteren Studie zu 58 Initiativen (McGrath et al. 1996) integrieren die Autoren diese Erfolgsfaktoren strategischer Initiativen in ein dynamisches Modell zur Rentengenerierung, das die „Phasen“ einer neuen Initiative für den Aufbau neuer Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile erfasst (siehe Abbildung 7, McGrath et al. 1996: 393).

Mc Grath et al. definieren wesentliche Bezugsgrößen eines Managements strategischer Initiativen. Sie liefern empirische Belege für einen engen Zusammenhang zwischen dem Erfolg strategischer Initiativen und dem Unternehmenserfolg (McGrath et al. 1996). Strategisches Management bedeutet für sie die Förderung und Koordination von Lern- und Interaktionsprozessen innerhalb einzelner Initiativen. Einerseits schaffen sie so eine erste Basis für eine dynamische Theorie der Kompetenz- und Rentengenerierung und für eine ganzheitliche Performance-Messung bei Initiativen in der Unternehmenspraxis. Andererseits wird eine strategische Initiative über übergeordnete, wenig überraschende Eigenschaften oder Prozesse abgebildet. Das Management dieser Prozesse wird zudem kaum thematisiert.

Mit den Managementprozessen, durch die diese Eigenschaften kompetenter Teams erreicht werden können, befasst sich McGrath (2001) ansatzweise in einer Anschlussstudie. Sie folgt dabei folgender (hier bereits mehrfach beschriebenen) Argumentation: Neue Initiativen ermöglichen es neues Wissen zu erschließen und so die strategische Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen. Sie können jedoch meist relativ wenig auf bestehendem organisationalem Wissen aufbauen und erfordern daher spezifische Managementpraktiken. McGrath untersucht den Einfluss der Managementkontrolle auf den Erfolg explorativer Projekte. Ihre Studie über 56 Initiativen zum Aufbau neuer Geschäfte in 51 Unternehmen verdeutlicht, dass erfolgreiche Manager ihre Praktiken an den Neuigkeitsgrad des Projektes anpassten. Bei neuen Initiativen, die unter hoher Unsicherheit gestartet wurden, gingen erfolgreiche Manager relativ „unstrukturiert“ vor: Sie spezifizierten Ziele, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nur soweit als möglich (hohe Zielautonomie) und formalisierten auch die operative Umsetzung relativ wenig (hohe Prozessautonomie). Dadurch unterstützten sie die kreative Erarbeitung neuer Denk- und Verhaltensweisen. In Routineprojekten oder späteren Projektphasen förderten sie dagegen durch eine genaue Festlegung der Ziele und Strukturen und ein enges operatives Projektcontrolling eine effiziente Konkretisierung und Umsetzung der Projektziele.

Wie McGrath zeigt, können etablierte Praktiken und Prinzipien (z.B. Setze möglichst genaue Ziele und messe den Projektfortschritt anhand dieser Zielgrößen) nur begrenzt auf das Management strategischer Initiativen übertragen werden. Sie fördert ein differenzierteres Verständnis eines effektiven Controllings neuer Initiativen als eine klassische Sicht der Planung und Kontrolle von Projekten. Aber auch diese Arbeit überträgt letztlich nur einen bekannten und vielfach untersuchten Ansatz des Innovationsmanagements auf die Strategieforschung und liefert daher kaum neue Erkenntnisse zum Management strategischer Initiativen.[46]

4. Forschungsziel: Mikroanalytische Nahaufnahme eines erfolgreichen Managements strategischer Initiativen

Die bestehende Forschung leistet einen wesentlichen Beitrag zum allgemeinen Verständnis strategischer Initiativen. Gleichzeitig bietet sie bisher kaum konkrete Aussagen über ein erfolgreiches Management dieser Initiativen (Chakravarthy/White 2001, Johnson et al. 2003). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, den Zusammenhang zwischen Management und Erfolg strategischer Initiativen detailliert und systematisch zu untersuchen. In diesem Kapitel stellen wir die handlungsorientierte Sichtweise des strategischen Managements als zentrale Perspektive unserer Arbeit vor und definieren strategische Mikropraktiken als Kernbegriff dieser Sichtweise (Kapitel 4.1). Dann konkretisieren wir unser Forschungsziel einer detailgenauen Analyse des Managements strategischer Initiativen, indem wir wesentliche Gemeinsamkeiten mit und Unterschiede zu bisherigen Studien herausarbeiten (Kapitel 4.2).

4.1 Activity-Based View: Mikroanalyse strategischer Prozesse und Praktiken

Die handlungsorientierte Sichtweise des strategischen Managements (Activity-Based View) stellt die konkreten Handlungsweisen von Managern in ihrer „alltäglichen" Strategie- und Wandelarbeit in den Vordergrund (für einen Überblick: Johnson et al. 2003, Whittington 2002, 2003): „[W]e are calling for an emphasis on the detailed pro-

[46] Die sogenannte Loose-Tight-Hypothese entwickelte Shepard bereits 1967. Danach durchlaufen Innovationsprozesse eine erste, kreative Phase mit eher organischen Managementstrukturen, um dann in einer späteren, auf die Durchsetzung ausgerichteten Phase eine straffe, klar ausgerichtete, eher mechanistische Führung zu erfordern; zur Diskussion des Ansatzes und der von Burn und Stalker eingeführten Unterscheidung in mechanistische und organische Managementsysteme siehe z.B. Hausschildt (1996: 115-118).

cesses and practices which constitute the day-to-day activities of organizational life *and* which relate to strategic outcomes. Our focus therefore is on micro-activities that, while often invisible to traditional strategy research, nevertheless can have significant consequences for organizations and those who work in them" (Johnson et al. 2003: 1).

Die handlungsorientierte Strategiesicht grenzt sich von der bestehenden Strategieforschung insbesondere durch eine Verschiebung der Untersuchungsebene von einer Makro- und zu einer Mikroanalyse strategischer Prozesse und Praktiken ab. Während sich die Strategieforschung traditionell eher auf die Makroebene von Organisationen konzentrierte, werden hier die Mikroaktivitäten der strategischen Praxis untersucht (daher auch: „*micro* strategy and strategizing"). Eine solche Mikroanalyse soll zur bestehenden Strategieforschung mindestens in dreifacher Weise beitragen (Johnson et al. 2003: 12f.):[47] (1) Die handlungsorientierte Strategiesicht reagiert auf die Forderung, bisher untersuchte Makrophänomene anhand einer Analyse der zugrunde liegenden Detailprozesse und -praktiken genauer zu erklären. Die relativ breiten und teilweise wenig spezifischen Konzepte der traditionellen Strategieforschung (wie z.B. organisationale Ressourcen oder Unternehmensstrategie) sollen durch eine direkte Auseinandersetzung mit der strategischen Praxis in Unternehmen konkretisiert und ergänzt werden. Konkrete, „alltägliche" Prozesse und Praktiken, wie z.B. das Erstellen von Businessplänen, die Organisation von Strategie-Meetings oder die Auswahl strategischer Kooperationspartner, werden „unter die Lupe genommen". (2) Eine handlungsorientierte Sichtweise soll eine Integration von strategischer Inhalts- und Prozessforschung ermöglichen, weil Inhalts- und Prozessfragen auf Basis des gleichen Untersuchungsgegenstands auf der gleichen Analyseebene (Mikroaktivitäten) erforscht werden. (3)

[47] Die handlungsorientierte Strategiesicht wird zudem anhand aktueller Veränderungen der Branchen- und Marktbedingungen begründet. Sie greift die Annahmen der Strategic Renewal- und Initiativeforschung auf (Johnson et al. 2003: 2f.): (1) Wegen der steigenden Wettbewerbsintensität und -dynamik reicht eine periodische, auf wenige Abteilungen beschränkte strategische Planung nicht mehr aus. Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens lässt sich nur noch durch dezentrale und kontinuierliche Strategieprozesse langfristig aufrechterhalten, die das Alltagswissen von Akteuren in der Zentrale und der Peripherie des Unternehmens integrieren (Johnson/Huff 1998). (2) Die Markttransparenz und die Mobilität von Ressourcen nehmen langfristig zu (z.B. aufgrund der elektronische Medien oder einer sinkenden Mitarbeiterloyalität). Dies führt dazu, dass „macro assets", wie z.B. eine intelligente Konzernstrategie oder einzigartige Ressourcen, durch Wettbewerber schneller imitiert oder akquiriert werden können. Daher werden firmenspezifische Entscheidungen und Handlungen der Manager auf einer Mikroebene zunehmend wichtige, weniger leicht imitierbare Quellen von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Da Mikroaktivitäten des strategischen Managements letztlich Hauptbestandteil der strategischen Praxis sind, soll eine handlungsorientierte Strategiesicht praktisch relevante Aussagen liefern.

Die Activity-Based View versucht sich derzeit durch eine Fortführung der Strategieprozessforschung als eigenständiges Forschungsfeld zu etablieren. Wir nehmen hier analog eine handlungsorientierte Sichtweise strategischer Initiativen ein. Ziel ist es, die Prozess- und Initiativeforschung durch eine Mikroanalyse des Managements strategischer Initiativen weiterzuentwickeln. Untersuchungsgegenstand sind erfolgsrelevante Mikropraktiken der Leiter einer strategischen Initiative. Wir werden daher im Folgenden erläutern, was wir unter strategischen Mikropraktiken verstehen.

Der Begriff strategischer Praktiken wird gegenwärtig vor allem aus soziologischen Praxistheorien abgeleitet, die sich mit sozialen Praktiken des Alltagslebens befassen (z.B. Jarzabkowski 2004, Rüegg-Stürm 2001, Whittington 2002). [48] Zugleich ist mit dem Konzept der (strategischen) Routinen bereits ein sehr ähnlicher Begriff in der Strategieliteratur etabliert, der insbesondere von Nelson und Winter in die Strategiediskussion eingeführt wurde. Wir verstehen hier strategische Mikropraktiken als strategische Routinen einzelner Manager. Wir schliessen damit unmittelbar an Nelson und Winter an, so dass wir kurz auf ihre theoretischen Annahmen eingehen, um dann den Begriff strategischer Mikropraktiken noch genauer zu fassen.

Mit ihrer evolutionären Theorie ökonomischen Wandels (1982) erweitern Nelson und Winter klassische Arbeiten der Mikroökomonie dadurch, dass sie Unternehmen nicht über eine einheitliche Produktionsfunktion abbilden, sondern nachhaltige Unterschiede zwischen Unternehmen erklären. Unternehmen interpretieren sie als Bündel hierar-

[48] Diese kulturtheoretischen Ansätze (wie z.B. die Theorie der Strukturierung von Giddens oder die Habitustheorie von Bourdieu, im Überblick z.B. bei Reckwitz 1997) erklären die Entstehung sozialer Ordnung. Sie erörtern den rekursiven Zusammenhang zwischen dem Verhalten sozialer Akteure und den sozialen Strukturen, in die diese Akteure eingebunden sind und die umgekehrt durch diese Akteure geschaffen und reproduziert werden. Zentrale Analyseeinheit sind daher *soziale Praktiken* (für eine übergreifende, kritische Diskussion des Begriffs siehe Turner 1994): hauptsächlich routinemäßig vollzogene Handlungsweisen des Alltagslebens (wie z.B. menschliche Kommunikation), in denen sowohl das situative Handeln sozialer Akteure (z.B. ein Gespräch) als auch der institutionelle, gewohnheitsmäßige Charakter sozialer Wirklichkeit (z.B. Regeln der verbalen und nonverbalen Kommunikation, gesellschaftlich akzeptierte Diskurse) zum Ausdruck kommt.

chisch angeordneter, miteinander verzahnter Routinen. Unterschiede in Verhalten und Erfolg ergeben sich durch die firmenspezifischen Routinenkombinationen.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich ein wesentlicher Teil unternehmerischer Aktivitäten „routinemäßig“ vollzieht. Unternehmen verfügen sowohl in der operativen Arbeit als auch im strategischen Management über zahlreiche etablierte, gewohnheitsmäßige Prozesse und Handlungsweisen. Diese Routinen ermöglichen eine effiziente Arbeitsweise und prägen die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Aus Sicht von Nelson und Winter sind Routinen daher Kernprozesse der organisationalen Fähigkeiten und das Basismaterial der Evolution eines Unternehmens. Sie werden die zentrale Analyseeinheit ihres Ansatzes. Routinen können sich auf die Aktivitäten einzelner Akteure, aber auch auf die Funktionsweise des Gesamtunternehmens beziehen: „It may refer to a repetitive pattern of activity in an entire organization, to an individual skill, or, as an adjective to the smooth uneventful effectiveness of such an organizational or individual performance” (Nelson/Winter 1982.: 97).

Entwicklung und Erfolg eines Unternehmens werden dabei vor allem durch den Markt bestimmt, der die einzelnen Routinenkonstellationen (Unternehmen) bewertet und selektioniert. Insbesondere Großunternehmen zeichnen sich durch ein hohes Maß an organisationaler Trägheit aus. Stabile Routinen prägen das Verhalten des Unternehmens, bestimmen mögliche Handlungsoptionen und erschweren eine flexible Anpassung.[49] Zugleich ist das Verhalten des Unternehmens nicht vollständig determiniert, sondern das Management verfügt über beschränkte Möglichkeiten für einen geplanten strategischen Wandel.[50] Innovation und Wandel stehen dabei nicht im Widerspruch zu „Rou-

[49] Nelson und Winter vergleichen die Routinen eines Unternehmens mit den Genen von Lebewesen: „In our evolutionary theory, these routines play the role that genes play in biological evolutionary theory. They are persistent features of the organism and determine its possible behavior ...; they are heritable in the sense that tomorrow’s organisms generated from today’s (for example, by building a new plant) have many of the same characteristics, and they are selectable in the sense that certain routines may do better than others, and if so, their relative importance in the population is augmented over time” (ibid, 14).

[50] Die Autoren arbeiten drei Formen der Einflussnahme durch das Management heraus: Es können (1) bestehende Routinen im eigenen Unternehmen repliziert und (2) Routinen anderer Unternehmen imitiert werden. Obwohl Routinen häufig komplexe, auf implizitem Wissen aufbauende Prozesse darstellen und in den spezifischen Kontext des Unternehmens eingebettet sind, ist ein Wissenstransfer, wenn auch mit entsprechenden Kosten und Grenzen, innerhalb und zwischen Unternehmen möglich. Auch

tine". Sie sind vielmehr selbst teilweise routinisierte Verhaltensweisen. Unternehmen verfügen nicht nur über operative, sondern auch über strategische Routinen: So setzten die Führungskräfte eines Unternehmens im strategischen Management bestimmte Vorgehensweisen, Regeln und Heuristiken ein: „[M]ost what is regular and predictable about business behavior can be subsumed under the heading "routine", especially if we understand that term to include the relatively constant dispositions and strategic heuristics that shape the approach of a firm to the non-routine problems it faces" (ibid.:15). Diese strategischen Routinen nutzen die Manager des Unternehmens, um strategischen Wandel zu initiieren und zu koordinieren.

Nach der Definition von Nelson und Winter untersuchen wir strategische Routinen oder Praktiken auf individueller Ebene. Strategische Mikropraktiken definieren wir als *routinisierte Handlungsweisen (Dispositionen, Regeln, Verhaltensweisen), die einzelne Manager in ihrer alltäglichen Strategie- und Wandelarbeit einsetzen und die zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen können*. In unserer empirischen Studie konzentrieren wir uns auf Praktiken für das Management strategischer Initiativen. Unser Verständnis von Praktiken lässt sich in zweifacher Hinsicht konkretisierten: (1) Wir befassen uns hier mit strategischen Mikropraktiken auf Ebene einzelner Manager (2) Strategische Praktiken interpretieren wir als komplexe, soziale Handlungsmuster, die meist implizites mit explizitem Wissen kombinieren.

(1) Für uns stehen die Routinen oder Handlungsmuster einzelner Manager, die innerhalb des lokalen Kontexts einer spezifischen strategischen Initiative (inter-)agieren, im Vordergrund. Damit interessieren wir uns auch weniger für kaum erlernbare Persönlichkeitsmerkmale eines erfolgreichen Initiativeleiters (wie z.B. seine oder ihre Durchsetzungsstärke oder Risikobereitschaft, z.B. Hornsby et al. 1993, Howell/Higgins 1990). Wir verstehen das Management strategischer Initiativen vielmehr als Managementdisziplin (Drucker 1985), die vor allem darauf beruht, erfolgsrelevante Denk- und Arbeitsweisen zu entwickeln, einzuüben und flexibel einzusetzen.[51] Die Praktiken des Initiative-Managements können dann Kernprozesse einer dynamischen Fähigkeit (Nelson/Winter 1982, Teece et al. 1997) werden, wenn die Manager des Unternehmens

---

können (3) neue Routinen im Sinne einer Variation oder Mutation geschaffen werden, z.B. durch die Rekombination bestehender Routinen.

[51] Insofern sind Praktiken nicht von vornherein „Routine". Manager müssen sich überlegene Praktiken und einen geübten Einsatz dieser Praktiken schrittweise erarbeiten und die Praktiken an die jeweiligen Gegebenheiten immer wieder neu anpassen (Rüegg-Stürm 2001: 102-105)

durch sie überlegene Initiativen starten und strategische Veränderungen erfolgreicher als Wettbewerber implementieren (Burgelman 1991, Kanter 1983, Leonhard 1992). Die Manager einer Initiative handeln jedoch nicht isoliert. Ihre Mikropraktiken sind selbst komplexe relationale Prozessgefüge, die die Interaktion und Kommunikation mit anderen Stakeholdern der Initiative implizieren. Die Manager können und müssen zudem auf ein vorhandenes Repertoire strategischer (Makro-)Praktiken, eine strategische „Infrastruktur", zurückgreifen (Whittington 1996, 2002). Denn Aktivitäten der Manager einer Initiative (ent-)stehen immer im Kontext langfristiger, projektübergreifender Diskurse und Strukturen eines „strategischen Managements". Eine Vielzahl von Akteuren und Institutionen (wie z.B. Strategieabteilungen, externe Unternehmensberater) entwickeln, legitimieren und reproduzieren das jeweilige Verständnis eines professionellen strategischen Managements und die damit verbundenen Rollen und Praktiken. Initiativeübergreifende Makropraktiken umfassen z.B. firmenspezifische Routinen des Intiativemanagements (Nelson/Winter 1982) oder Best Practices einer Branche (Spender 1996). [52]

(2) Strategische Praktiken verstehen wir hier als komplexe Handlungsmuster, die sich weitgehend routinemäßig vollziehen. In strategischen Praktiken manifestiert sich vor allem auch das (implizite) Erfahrungswissen der beteiligten Akteure (Nelson/Winter 1982), das über leicht kodifizierbare Erfolgsfaktoren und standaridisierte Managementkonzepte hinausgeht. Gleichzeitig ist das zugrunde liegende Wissen zu wesentlichen Teilen explizit oder explizierbar (Eisenhardt/Martin 2000). So beruhen strategische Praktiken vor allem in der formalisierten Welt von Großunternehmen häufig auf dem professionellen Einsatz etablierter Instrumente des Projektmanagements (z.B. Planung des Initiativeprozesses mit Hilfe von Meilensteinen, Jarzabkowski (2004) spricht hier von „practices-in-use"). Zudem kodifizieren, replizieren und transferieren Manager Erfahrungswissen in Form von Best-Practice-Analysen oder Benchmarking-Studien (Nelson/Winter 1982).

[52] Dabei kann das bestehende Repertoire strategischer Praktiken ein erfolgreiches Initiativemanagements sowohl ermöglichen als auch erschweren (Giddens 1984, Leonhard 1992). Beispielsweise kann der Leiter der Initiative durch den professionellen Einsatz von Investitionsrechenverfahren erreichen, dass die Initiative durch das Top-Management finanziert wird. In gleicher Weise werden neue Initiativen häufig deshalb nicht weiterverfolgt, weil etablierte Instrumente und Verfahren der Marktforschung nur geringe Markterfolge prognostizieren (Christensen/Bower 1996).

4.2 Bausteine einer Mikroanalyse des Managements strategischer Initiativen

Wenn wir nun die bestehenden deskriptiven und kausalen Studien mit der vorgestellten, handlungsorientierten Strategiesicht konfrontieren, lassen sich wesentliche Bausteine für unsere empirische Studie ableiten. Unser Forschungsvorhaben einer Mikroanalyse des Managements strategischer Initiativen setzt dabei einerseits auf der bisherigen Forschung auf, versucht diese andererseits aber auch entscheidend weiterzuentwickeln. Gehen wir zunächst auf zwei Parelleln zu früheren Studien ein:

(1) Wie die bestehende Forschung sehen wir neue strategische Initiativen an der Schnittstelle zwischen Strategie und internem Unternehmertum bzw. Innovation. Wesentliches Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es daher, unsere Forschungsergebnisse an der umfassenden Literatur zum Management von Innovationsprojekten und zum Corporate Entrepreneurship zu spiegeln und für ein interdisziplinäres Verständnis des Managements neuer strategischer Initiativen zu nutzen.

(2) Ziel unserer Studie ist es Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen herauszuarbeiten (zur Erfolgsbeurteilung in unserer Studie siehe Kapitel 6.3). Deskriptive Modelle können, auch ohne eindeutige Erfolgskriterien und -aussagen, erheblich zum Verständnis strategischer Initiativen beitragen. Eine praktisch und theoretisch relevante Managementtheorie muss jedoch letztlich dem Manager mögliche (!) Erfolgswirkungen seines Handelns aufzeigen (Chakravarthy/White 2001). Allerdings erschwert es die Vielzahl weiterer Einflussgrößen (z.B. auf Branchenebene), Auswirkungen des Initiativemanagements auf den Unternehmenserfolg darzustellen. Daher ist es sinnvoll, nicht direkt den finanziellen Erfolg eines Unternehmens, sondern Vorsteuergrößen der finanziellen Unternehmensperformance zu untersuchen (z.B. Chakravarthy/White 2001, Johnson et al. 2003). Wir wählen mit dem Erfolg der einzelnen Initiative eine Vorsteuergröße auf Projektebene (Johnson et al. 2003). Wie bereits die Faktorenmodelle zeigen, ist die Performance einer Initiative eine direkte und relevante Erfolgsgröße. Auch wenn gescheiterte Initiativen wichtige Lernprozesse anstoßen können (Sitkin 1992), ist ein Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich, wenn es neue strategische Initiativen erfolgreich entwickelt und umsetzt.[53]

[53] Die kausale Beziehung zwischen strategischen Initiativen und organisationaler Performance ist bisher nicht abschließend erforscht. Bestehende empirische Studien (z.B. Christensen/Bower 1996, Burgelman 1991, Kanter 1983, McGrath et al. 1995, 1996, Noda/Bower 1996) zeigen jedoch die grund-

Wir wollen zur bestehenden Forschung durch eine „mikroanalytische Nahaufnahme“ (Walter-Busch 1996: 53) des erfolgreichen Managements neuer strategischer Initiativen beitragen. Diese unterscheidet sich von der bisherigen Forschung in den folgenden drei Aspekten:

(1) Die bisherigen Studien versuchen vornehmlich den Initiativeprozess in seiner Gesamtheit darzustellen und generische Teilprozesse einer Initiative zu identifizieren. Im Vergleich zu dieser übergreifenden Prozessanalyse wollen wir eine Detailstudie des Managements strategischer Initiative vornehmen, indem wir (a) die Untersuchung auf die Leiter einer strategischen Initiative fokussieren und (b) die Analyseebene von den übergeordneten Prozessen einer Initiative auf Mikropraktiken „innerhalb“ dieser Prozesse verlagern.

(a) Bestehende Forschungsarbeiten betrachten die beteiligten Manager in ihrer Gesamtheit. Deskriptive Modelle entwickeln übergreifende Modelle strategischer Initiativen, die die Interaktion sämtlicher Managementebenen abbilden. Eine detaillierte Analyse einzelner Führungsebenen und -rollen ist daher nur begrenzt möglich. Kausale Modelle differenzieren dagegen nicht zwischen verschiedenen Managementebenen oder -rollen und untersuchen allgemein das „Management“ strategischer Initiativen. Dann bleibt jedoch unklar, welche Manager (z.B. Projektleiter oder Sponsor) diese Praktiken einsetzen und wie diese Manager interagieren. Um ein differenzierteres Verständnis des Managements von Initiativen zu erhalten, konzentrieren wir uns daher, wie bereits erwähnt, auf das mittlere Management in der Rolle des Leiters der Initiative. Auch wenn wir weiterhin das Management strategischer Initiative als komplexen Interaktionsprozess zwischen verschiedenen Führungskräften/-ebenen ansehen,[54] nehmen wir also die Perspektive des Leiters einer Initiative ein, da dieser in der Regel eine zentrale operative und strategische Rolle in der Initiative einnimmt und den Initiativeerfolg daher entscheidend beeinflussen kann.

---

sätzliche Bedeutung, die neue strategische Initiativen für eine nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs haben.

[54] Erstens gliedert sich die Leitung der Initiative in der Regel in eine Projektleiterhierarchie, die mehrere Manager (z.B. Gesamt- und Teilprojektleiter) umfasst. Zweitens verfügen die Leiter der Initiative nur über begrenzte Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten, weil Verlauf und Ergebnis der Initiative nicht nur durch sie bestimmt werden, sondern aus der Interaktion mit weiteren Managern (z.B. Sponsoren) und Akteuren (z.B. Kunden) resultiert.

(b) Bisherige Studien liefern ein eher abstraktes Bild des Managements strategischer Initiativen. Sie wollen vor allem generische Teilprozesse und/oder Kontextdimensionen strategischer Initiativen identifizieren. In den deskriptiven Modellen werden die Rollen und Aktivitäten der beteiligten Manager durchaus detailliert beschrieben. Das Forschungsinteresse richtet sich aber nicht auf eine differenzierte Analyse einzelner Mikropraktiken, sondern auf übergreifende Modelle einer Initiative (Projektebene) oder gesamter Wandelprozesse (organisationale Ebene). Die in den Faktorenmodellen betrachteten Prozess- und Kontextvariablen verdichteten das Management strategischer Initiativen so stark, dass sie die komplexe Realität strategischer Prozesse nur unzureichend wiedergeben. Erstens wird nur der Einfluss des Kontextes auf den Managementprozess untersucht und der Kontext über einfache Variablen (wie z.B. Grad der Umweltstabilität) erfasst. Tatsächlich besteht aber das Management strategischer Initiativen in einer geschickten Beeinflussung des Kontexts (z.B. Burgelman 1991). Die komplizierten Wechselwirkungen zwischen Management und Kontext der Initiative bleiben bei den Faktorenmodellen weitgehend unberücksichtigt. Zweitens wird das Management strategischer Initiativen auf abstrakte Erfolgsfaktoren reduziert, die nicht in eine grundlegende Systematik eingeordnet werden und ein eher mechanistisches Managementverständnis vermitteln. Beispielsweise identifizieren Bryson und Bromiley (1995) eine umfassende Kommunikation als Erfolgsfaktor strategischer Projekte. Ob und wie Manager die Kommunikation in der Initiative erfolgreich fördern können, und welche Spannungsfelder und Dynamiken die Kommunikation (z.B. hinsichtlich Zeitpunkt, Partner und Inhalt der Kommunikation) prägen, bleibt jedoch ungeklärt. Um differenziertere Aussagen zum Management zu gewinnen, verschieben wir die Analyseebene von übergeordneten Prozessen und Kontexten auf Projekt- oder organisationaler Ebene auf individuelle Praktiken oder Routinen einzelner Manager. Denn: „Process research might tell us a good deal about the overall processes of organizational decision-making and organizational change, but it has been less interested in the practical activity and tools necessary to make these processes happen. What managers actually do, and with what techniques, is left obscure" (Johnson et al. 2003: 9f.). Wir interessieren uns also für das "Innenleben" der bisher beschriebenen Prozesse, für die konkreten, alltäglichen Denk- und Arbeitsweisen der Manager innerhalb dieser Prozesse (Brown/Duguid 2000).

(2) Wir bemühen uns um ein möglichst ganzheitliches und systematisches Erklärungsmodell der Initiativeperformance, das über die (a) intraorganisationale, (b) auf strategische Prozesse gerichtete Perspektive der bestehenden Forschung hinausgeht.

(a) Wir verstehen das Management strategischer Initiativen als ein (strategisches) Management der Unternehmens-Umweltschnittstelle (Burgelman 1991, Lovas/Ghoshal 2000). Das Hauptaugenmerk früherer Studien liegt aber auf dem Zusammenspiel zwischen der Initiative und dem organisationalem Kontext (Schreyögg 1999). Daher besteht die Gefahr einer „Nabelschau" intraorganisationaler Interaktionsprozesse, die das Management von Ereignissen und Akteuren außerhalb des Unternehmens weitgehend ausblendet oder separat betrachtet:„[S]trategic renewal from an internal perspective, such as intrapreneurship, and from an external perspective, such as alliances, are seperated too much because the boundaries of the firm diffuse when it comes to knowledge creating and networking. Studies that take an intra- *and* extrafirm perspective have thus much light to shed on the intiative process" (Wielemaker et al. 2003: 185, Hervorhebung ergänzt). Wir versuchen daher die bestehende Forschung weiterzuentwickeln, indem wir (aus einer institutionalen Sichtweise) Initiativen als Netzwerke interner und externer Stakeholder verstehen und so das Management der Unternehmens- und Umweltakteure einer Initiative systematisch und integriert betrachten (zum Stakeholder-Modell siehe Kapitel 2.2.3).

(b) Frühere Arbeiten stehen in der Tradition der Strategieprozessforschung und interessieren sich vor allem für den Verlauf des Initiativeprozesses. Inhaltliche und organisatorische Fragestellungen werden zwar teilweise angesprochen, aber kaum systematisch untersucht. Wesentliche Aspekte des Managements und Erfolgs strategischer Initiativen werden daher weitgehend ausgeklammert. Wir erweiterten und gliederten unsere generelle prozessorientierte Forschungsfrage im Verlauf der Empirie (zum Forschungsprozess siehe Teil 2) daher in drei Detailfragen:

- Inhalt: Wie entwickeln die Leiter einer erfolgreichen neuen strategischen Initiative die zugrunde liegende Geschäftsidee?
- Organisation: Durch welche Praktiken der Initiativeorganisation können die Leiter strategischer Initiativen zum Erfolg der Initiative beitragen?
- Prozess: Wie gestalten und steuern die Leiter erfolgreicher Initiativen den Initiativeprozess?

(3) Als Methode wählen wir eine vergleichende Fallstudie zur Bildung einer Grounded Theory. Ziel ist eine „Zwischenposition“ zwischen den deskriptiven Modellen und den Faktormodelle, indem wir einerseits den Initiativeerfolg zu erklären versuchen, andererseits aber ein qualitatives, und damit feldnahes und interpretatives Forschungsdesign einsetzen. Eine ausführliche Beschreibung und Begründung unseres empirischen Vorgehens erfolgt im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit.

TEIL 2: Empirische Untersuchung

In dieser Arbeit sollen, wie bereits mehrfach erwähnt, Aussagen zu einem erfolgreichen Management strategischer Initiativen entwickelt werden. Die Ausführungen in Teil 1 dienten der Spezifizierung des Untersuchungsgegenstands und der Klärung des Entstehungs- und Verwertungszusammenhangs. Eine sich anschließende Frage richtet sich auf die Wahl der Methode der Erfassung (Atteslander 1984). Diese Frage kann jedoch nicht auf einen beliebigen Griff in den Werkzeugkasten empirischer Methoden, Instrumente und Techniken reduziert werden. Die Wahl der Methode leitet sich vielmehr aus den wissenschaftstheoretischen und methodologischen Grundpositionen des Forschers ab, die bestimmen, „welche Methoden man akzeptiert, um zu wissenschaftlich anerkannter Erkenntnis zu gelangen“ (Lamnek 1995: 57). Folglich befasst sich Kapitel 5 mit der methodologischen Grundlage und dem Forschungsansatz unserer Studie. In Kapitel 6 erläutern wir das Forschungsdesign als Implementierung des Forschungsansatzes. Abschließend diskutieren wir in Kapitel 7 die Qualität des Forschungsprozesses anhand etablierter Gütekriterien.

5. Methodologie und Forschungsansatz

In diesem Abschnitt stellen wir die Grounded Theory als eine – für unserer Studie geeignete – methodologische Basis vor (Kapitel 5.1) und gehen auf die theoriebildende, vergleichende Fallstudie als Forschungsansatz der Arbeit ein (Kapitel 5.2).

5.1 Methodologische Basis: Grounded Theory

Die methodologische Basis unserer Studie kann entlang von zwei polaren Grundpositionen ontologischer und epistemologischer Basisannahmen eingeordnet werden:

(1) Nach Vertretern einer objektivistisch-positivistischen Grundposition ist die soziale und organisationale Welt objektiv gegeben, konkret, real (Morgan/Smircich 1980, Guba/Lincoln 1994). Sie wird durch beobachtbare (Kausal-)zusammenhänge zwischen ihren konstituierenden Elementen repräsentiert, deren Systematisierung und Überprüfung Ziel wissenschaftlicher Betätigung ist. Forschungsarbeiten orientieren sich dann am Vorbild der exakten Naturwissenschaften. Eine objektivistische Grundposition dominiert auch die Strategieforschung.

(2) Aus einer subjektivistisch-interpretativen Grundposition heraus ist dagegen die soziale und organisationale Realität nicht objektiv gegeben und messbar (Kinche-

loe/McLaren 1994, Schwandt 1994). Soziale Realität existiert nicht per se, sondern die Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft konstruieren ihre Welt(-sicht) durch Bedeutungszuschreibungen gegenüber Dingen, wechselseitigen Interpretationen von Handlungsabsichten und gemeinsamen Interpretationen von Situationen. Die wissenschaftliche Untersuchung sozialer Phänomene richtet sich darauf, den Prozess der Konstruktion und Aushandlung interaktiv und interpretativ zu erschließen und zu verstehen. Die Rolle des Forschers wechselt vom objektiven Beobachter naturwissenschaftlicher Prägung zum eher geisteswissenschaftlich orientierten Teilnehmer, der im Dialog mit den praktisch handelnden Akteuren deren subjektiven Sinngehalte zu erfragen versucht und im Sinne einer „doppelten Hermeneutik“ (Giddens 1984) eine Interpretation der Interpretationen der Akteure vornimmt.

Der objektivistischen und der subjektivistischen Grundposition werden in der Regel die quantitative und qualitative Methodologie als ebenso polare Gegensatzpaare zugeordnet (Lamnek 1995: 44).[55] Die Trennlinie zwischen den Grundpositionen ist jedoch keineswegs scharf. In Bezug auf die wissenschaftstheoretischen Basisannahmen lässt sich eine größere Zahl von Grundpositionen abgrenzen, die auf einem Kontinuum mit den Extrempunkten „objektivistisch“ und „positivistisch“ schrittweise ineinander übergehen und sich wechselseitig informieren (Morgan/Smircich 1980: 492f.). In Bezug auf die Methodologie können quantitative Studien auch explorativen Charakter aufweisen und qualitative Studien auch hypothesentestend eingesetzt werden (z.B. Eisenhardt 1989, Yin 1994).

In ähnlicher Weise nimmt die in unserer Studie eingesetzte Forschungsmethode der Grounded Theory (oder: datenbasierten Theorie) von Glaser und Strauss (1967) eine vermittelnde Stellung zwischen den polaren Grundpositionen ein. Auf der einen Seite wendet sich die Forschungsmethode bewusst gegen eine positivistische Sicht sozialer Realität und Theorien logisch-deduktiven Typs. Nach Ansicht von Glaser und Strauss vergrößern diese „armchair theories“ die Distanz zwischen Theorie und Empirie sowie

[55] Eine Dychotomisierung von objektivistischer und subjektivistischer Grundposition ist in der Literatur schon vielfach vorgenommen worden (für eine kenntnisreiche Einführung vgl. Walter-Busch 1996: 49 ff.; eine umfassende Darstellung liefert z.B. Lamnek 1995: 218ff.). Die Grundpositionen entsprechen im Kern dem Ansatz des rationalen Erklärens einerseits und des hermeneutischen Verstehens andererseits (Kleining 1995: 43). Einerseits ist eine solche Gegenüberstellung von Grundpositionen durchaus sinnvoll, da sie Stärken und Schwächen der jeweiligen Sicht- und Vorgehensweise verdeutlicht. Andererseits ist die Abgrenzung eher idealtypisch.

zwischen Feld und Forscher, dessen Sicht der sozialen Realität stets nur unzureichend, unvollständig und vorläufig sein kann. Die beiden Soziologen setzen sich daher dafür ein, neue Theorien zu entdecken, die unmittelbar in den empirischen Daten und Einsichten verankert („grounded“) sind und in einem iterativen Prozess einer sich überlappenden Datenerhebung und -analyse entwickelt werden. Statt sozialwissenschaftlicher Monologe auf Basis „weltfremder“ Theorien fordern sie einen aktiven Dialog zwischen Theorie und Praxis. Auf der anderen Seite rückt die Forschungsmethode von einer umfassenden Beschreibung von Gegenstandsbereichen (im Sinne von „thick descriptions“) einer subjektivistischen Sicht sozialer Realitäten ab (Strauss/Corbin 1996: 7) und sieht die Ableitung allgemeinerer Gesetzmäßigkeiten als zentrales Ziel wissenschaftlicher Forschung. So sollen gegenstandsbezogene und (allgemein-)verständliche Theorien entwickelt werden, die als Vorstufe der angestrebten formalen Theorien mit hohem Allgemeinheitsgrad und mittlerer Reichweite gelten.[56]

Wegen der weder rein objektivistischen noch rein subjektivistischen Grundposition sehen wir die Grounded Theory als geeignete methodologische Basis. Im Sinne des in der methodologischen Diskussion erhobenen Postulats der Gegenstandsorientierung (z.B. Lamnek 1995), begründen wir die Wahl der Grounded Theory anhand der Zielsetzung unserer Arbeit[57]: (1) Ihr *theoriebildender* Charakter ermöglicht es, Konstrukte und Thesen (Propositionen) zum Management strategischer Initiativen herauszuarbeiten. (2) Ihr *explorativer* Charakter eignet sich besonders dafür, bestehende Konzepte und Sichtweise aufzubrechen und zu erweitern (Eisenhardt 1989). Der derzeitige Stand der Forschung geht über relativ abstrakte Aussagen zum Management strategischer Prozesse und Initiativen kaum hinaus und erfordert innovative Forschungsarbeiten (Chakravarthy/White 2001, Johnson et al. 2003). (3) Ihre *Prozessorientierung* unter-

[56] Glaser und Strauss unterscheiden zwei Stufen der Theorieentwicklung: (1) Zunächst geht es auf Grundlage des erhobenen Datenmaterials um die Entwicklung einer gegenstandsbezogenen Theorie (substantive theory), deren Konzepte und Hypothesen sich auf einen konkreten Analysebereich beziehen und so eine Verankerung in der Empirie ermöglichen. (2) Durch Integration mehrerer gegenstandsbezogener Theorien kann dann eine formale Theorie entwickelt werden, die das untersuchte Verhalten unabhängig von raum-zeitlichen Beschränkungen und mit universellem Geltungsanspruch erklären kann. Die Autoren beschränken sich jedoch explizit auf Theorien mittlerer Reichweite (mid-range theories), die sie gegenüber den umfassenderen, abstrakteren Gesellschaftstheorien (grand theories) abgrenzen (Lamnek 1995).

[57] Neben diesen theoretischen Gründen spielten pragmatische Erwägungen eine Rolle: Insbesondere wurde die Grounded Theory auch durch weitere Mitarbeiter des Lehrstuhls eingesetzt, was einen Erfahrungsaustausch ermöglichte.

stützt eine Analyse strategischer Initiativen in ihrer zeitlichen Entwicklung und eine dynamische Betrachtung des Initiativemanagements (Langley 1999, Strauss/Corbin 1996: 23). (4) Ihr *feldnaher* und *interpretativer* Charakter erlaubt es schließlich, die strategische Praxis direkt und detailgenau zu analysieren und diese realitätsnah zu erfassen. Ein qualitativer Forschungsansatz zur Entwicklung einer Grounded Theory eignet sich gerade für eine mikroanalytische Nahaufnahme strategischer Prozesse (Langley 1999), weil er eine detailgetreue und kontextsensitive Analyse der strategischen Praktiken ermöglicht, zu der die quantifizierenden Verfahren der Faktorenmodelle mit ihrer standardisierenden Ausrichtung nicht so viel beitragen können (Walter-Busch 1996: 53ff.). So sind, wie bereits erwähnt, bei den Faktorenmodellen die Konstrukte und Hypothesen stark verdichtet und abstrakt und damit wenig praxisnah und -tauglich.[58] Diese Defizite sind wohl auch auf die quantifizierende Forschungsmethode zurückzuführen, die über eine Messung der Gruppenprozesse und -beziehungen (z.B. durch Methoden der sozialen Netzwerkforschung) die komplexe Realität des Initiativemanagements nur unzureichend erfassen kann.[59] Das eher induktive Verfahren der Grounded Theory fördert die empirische Validität und Nachvollziehbarkeit der theoretischen Aussagen, weil sie unmittelbar mit Hilfe der empirischen Daten abgeleitet und überprüft werden (Eisenhardt 1989). Die befragten Praktiker werden von reinen Da-

[58] Ohne unsere Forschungsergebnissen vorwegzunehmen, lässt sich anhand eines Beispiels illustrieren, wie wichtig ein interpretativer, feldnaher Zugang in der Initiativeforschug sein kann: Bestehende Studien unterstellen, dass Initiativen dann erfolgreicher sind, wenn sie auf eine detaillierte Planung in frühen Initiativephasen verzichten (z.B. McGrath 2001). Auf den ersten Blick ist diese Hypothese durchaus sinnvoll. Die Analyse unserer Fallstudien führte aber zu einem differenzierteren Verständnis der (Zeit-)planung bei strategischen Initiativen. So wurde in erfolgreichen Initiativen durchaus bewusster und „genauer“ geplant als in weniger erfolgreichen Initiativen. Die Manager erfolgreicher Vorhaben nutzten geschickt einzelne Ereignisse oder Routinen im Kontext (wie z.B. jährliche Messen), um das kritische Zeitfenster für einen ersten Markteintritt festzulegen. Weniger erfolgreiche Initiativen verzichteten auf diese Zeitgeber und verpassten dann regelmäßig einen zeitgerechten Marktlaunch.

[59] Wir stellen quantifizierende Verfahren in der Initiativeforschung nicht grundsätzlich in Frage, sondern folgen der von Walter-Busch entwickelten Systematik, der die Relevanz von Forschungsmethoden nach der Analyseebene differenziert (Walter-Busch 1996: 53f.). Danach eignen sich qualitative, feldnahe Verfahren vor allem für mikroanalytische Nahaufnahmen, während makroanalytische Weitwinkelaufnahmen quantifizierende Verfahren erfordern. Quantifizierende Studien z.B. zur Diffusion bestimmter Managementpraktiken in einer Branche sind also durchaus sinnvoll. Dagegen erscheint uns eine *Messung* von Managementprozessen und Interaktionsbeziehungen auf Projekt- oder Gruppenebene gerade in so einem jungen Forschungsfeld wie der Initiativeforschung eher ungeeignet, um managementrelevante Erkenntnisse zu liefern.

tenlieferanten zu kompetenten Interaktionspartner, deren Wissen in der Theoriebildung direkt einfließen kann (Lamnek 1995).[60]

Wir verwenden hier den theoriegeleiteten Ansatz von Strauss und Corbin (1996), der es dem Forscher, im Gegensatz zur von Glaser entwickelten Variante (Glaser 1992), erlaubt, theoretische Annahmen oder Beziehungen mit einzubringen. Einerseits können die konzeptionellen Vorüberlegungen die theoretische Sensibilität des Forschers erhöhen und die empirische Untersuchung vorstrukturieren, inspirieren und leiten.[61] Andererseits unterstützt die Offenheit und Flexibilität der Grounded Theory als Forschungsmethode, die nur vorläufigen (!) Annahmen und Konzepte zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.[62] Die Offenheit und Flexibilität der Forschungsmethode setzt sich in der Wahl der vergleichenden Fallstudie als spezifischer Forschungsansatz unserer Studie fort.

5.2 Forschungsansatz: Vergleichende Fallstudie

Der Einsatz von Fallstudien ist ein in der empirischen Managementforschung etablierter Forschungsansatz[63], durch den ein weitgehend ungeklärter sozialer Sachverhalt in seiner Ganzheit und Komplexität sowie unter Berücksichtigung seines spezifischen Kontexts untersucht werden soll (Yin 1981, 1994). Der wesentliche Vorteil von Fall-

---

[60] Auch wenn wissenschaftliche Grundlagenforschung Problemstellungen der Praxis nicht (direkt) beantworten muss und kann, ist ein Dialog mit Praktikern vor allem heutzutage sehr wichtig, weil auch die Managementpraxis stark „verwissenschaftlicht“ ist (Walter-Busch 1996). Gerade im persönlichen Gespräche mit Praktikern können „Wissenslücken“ und damit Ansatzpunkte für eine tatsächlich innovative Forschung identifiziert und die (methodischen und inhaltlichen) Kenntnisse der wissenschaftlich geschulten und informierten Praktiker für die eigene Theoriebildung genutzt werden.

[61] „Glaser and Strauss overplayed the inductive aspects. Correspondingly, they greatly underplayed … the unquestionable fact (and advantage) that trained researchers are theoretically sensitized. Researchers carry into their research the sensitizing possibilities of their training, reading, and research experience, as well as explicit theories that might be useful if played against systematically gathered data, in conjunction with theories emerging from analysis of these data” (Strauss/Corbin 1994: 277).

[62] Beispielsweise wurde der in der Literatur vorherrschende Fokus auf das Management intraorganisationaler Prozesse im Laufe der Untersuchung auf eine ganzheitlichere Analyse externer und interner Stakeholder einer Initiative erweitert.

[63] Aktuelle Arbeiten, die strategischen Wandel anhand von Fallstudien untersuchen, sind z.B. Brown/Eisenhardt (1997), Lovas/Ghoshal (2000), Maritan (2001). Für eine Darstellung und kritische Würdigung beispielhafter Fallstudien in der Literatur siehe z.B. Eisenhardt (1989), Larsson/Löwendahl (1995), Yin (1994).

studien besteht darin, dass er durch den induktiven, interpretativen und multimethodischen Zugang zur Empirie praktisch relevante, datenbasierte Aussagen unterstützen kann (Larsson/Löwendahl 1995, Yin 1994). Im Gegensatz zu großzahligen Studien richtet sich der wissenschaftliche Anspruch nicht auf statistische Generalisierbarkeit und Häufigkeitsaussagen. Ziel ist vielmehr eine möglichst reichhaltige Erfassung der relevanten Aspekte und ihrer Wechselwirkungen unter Verwendung verschiedener Datenquellen (Lamnek 1995, Yin 1993). Anhand von typischen oder extremen realen Fällen sollen vor allem Fragen nach den konkreten Formen (Wie?) und Ursachen (Warum?) sozialer Phänomene beantwortet werden (Yin 1994).

Fallstudien können in der empirischen Forschung für unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden. Sie können der Beschreibung empirischer Phänomene dienen. Durch Fallstudien können weiterhin bestehende Theorien überprüft sowie – wie in dieser Arbeit – neue theoretische Aussagen entwickelt werden (Eisenhardt 1989). Der Einsatz von Fallstudien als Forschungsansatz ergibt sich aus der Wahl der Grounded Theory als methodologischer Basis der Arbeit.[64]

Bei der Durchführung von Fallstudien sind zunächst zwei generelle Fragen in Bezug auf die Analyse- oder Untersuchungseinheit (Welche Fälle sollen untersucht werden?) und die Anzahl der zu untersuchenden Fälle (Soll eine Einzelfallstudie oder eine vergleichende Fallstudie durchgeführt werden?) zu klären.

(1) Ein Fall ist ein beobachtbares Phänomen in einem eingrenzbaren Kontext (Miles/Huberman 1994: 25). Er entspricht der Untersuchungseinheit, die wiederum die analytische Ebene der Fallstudie festlegt. In der vorliegenden Arbeit sind strategische Initiativen (großer, komplexer Unternehmen) das Untersuchungs*objekt*. Das Management strategischer Initiativen (genauer: erfolgsrelevante Praktiken der Leiter strategischer Initiativen) bildet die Untersuchungs*einheit*.

(2) In Bezug auf die Anzahl der untersuchten Fälle kann zwischen Einzelfallstudien und vergleichenden Fallstudien (mit mehreren Fällen) unterschieden werden (Yin

[64] Wir sehen Fallstudien also als Forschungsansatz, der zwischen einer methodologischen Grundposition und konkreter Erhebungstechnik anzusiedeln ist (Lamnek 1995: 4f.). Empirische Arbeiten, die in gleicher Weise Fallstudien im Rahmen der Grounded Theory einsetzen, sind z.B. Brown/Eisenhardt (1997, Gersick (1994). Eine etwas andere Sichtweise vertritt Yin, der Fallstudien und Grounded Theory als eigene (allerdings komplementäre) Forschungsstrategien betrachtet (Yin 1993: 58ff.)

1994).[65] Die Einzelfallstudie (single case-design) versucht meist anhand extremer, kritischer oder besonderer Fälle vorhandene Theorien in Frage zu stellen oder unerforschte Phänomene aufzudecken. In einer vergleichenden Fallstudie (multiple-case design) können dagegen die Forschungsergebnisse durch Gegenüberstellung der Fälle kritisch hinterfragt und ausdifferenziert werden. Daher werden vergleichende Fallstudien häufig als vertrauenswürdiger, überzeugender und robuster angesehen (z.B. Eisenhardt 1989: 541, Miles/Huberman 1994: 29).

Die Auswahl der konkreten Fälle erfolgt dabei nicht – wie bei quantitativen Studien – nach dem Zufallsprinzip mit Hilfe statistischer Verfahren (statistical sampling), sondern konzept- und theoriegetrieben (theoretical sampling).[66] Sie orientiert sich an der Forschungsfrage und der im Laufe der Studie entwickelten Erkenntnisse. Beispielsweise sollen in dieser Arbeit Aussagen zum Erfolg strategischer Initiativen erarbeitet werden, so dass sich die untersuchten Fälle hinsichtlich ihres Erfolges untergliedern lassen sollten. Dieses Vorgehen entspricht der für vergleichende Fallstudien geforderten Replikationslogik (Yin 1994). Wie bei einer Abfolge von Experimenten stellt bei einer Serie von Fällen jeder Fall zunächst eine eigene Studie und eine eigenständige Untersuchungseinheit dar. Die dort gewonnen Erkenntnisse werden dann als Gegenstand der Replikation in weiteren einzelnen Fällen gesehen.[67]

---

[65] Yin (1994) gliedert Fallstudien nach ihrem Design in einer Vierfeldermatrix mit den Dimensionen „Anzahl der betrachteten Analyseebenen“ und „Anzahl der Fälle“. Zu einer weiteren Typologie von Fallstudien siehe z.B. Hildenbrand (1995).

[66] Das theoretische Sampling als ein generelles Orientierungsprinzip der Datenerhebung ist „ein Verfahren, bei dem sich der Forscher auf einer analytischen Basis entscheidet, welche Daten als nächstes zu erheben sind und wo er diese finden kann. Die grundlegende Frage … lautet: Welchen Gruppen oder Untergruppen von Populationen, Ereignissen, Handlungen ... wendet man sich als nächstes zu ... Demzufolge wird der Prozess der Datenerhebung durch die sich entwickelnde Theorie kontrolliert” (Strauss 1991: 70, im Original mit Hervorhebung und teilweise zitiert aus Glaser/Strauss 1967).

[67] Dabei sind einerseits Fälle zu wählen, die gleiche oder ähnliche Ergebnisse erwarten lassen und damit bisherige Forschungsergebnisse festigen und bestätigen können (literal replication). Andererseits sollen Fälle betrachtet werden, die aus einer theoretisch fundierten Position gegensätzliche Ergebnisse hervorbringen, um so die entwickelten Aussagen hinterfragen und modifizieren zu können (theoretical replication).

6. Forschungsdesign

Auf Basis der Forschungsmethode der Grounded Theory und dem Forschungsansatz der Fallstudie kann nun im Forschungsdesign der konkrete Weg beschrieben werden, wie wir von unseren anfänglichen Forschungsfragen über die Daten zu unseren Forschungsergebnissen gelangten (Yin 1994).[68]

Die einzelnen Schritte des Forschungsdesigns können unterschiedliche Aspekte umfassen (Eisenhardt 1989, Yin 1994). Wir geben zunächst einen Überblick, indem wir die Etappen unseres Forschungsprozesses kurz darstellen (Kapitel 6.1). Dann gehen wir genauer auf die einzelnen Schritte der Spezifizierung der Forschungsfragen (Kapitel 6.2), der Fallauswahl (Kapitel 6.3), der Datenerhebung (Kapitel 6.4) und der Datenanalyse (Kapitel 6.5) ein.

6.1 Der Forschungsprozess im Überblick

Im Sinne eines „geplanten Opportunismus“ (Pettigrew 1990: 247f.) bemühten wir uns in unserer Studie einerseits um ein systematisches, zielgerichtetes Vorgehen und trafen andererseits immer wieder eher pragmatische Entscheidungen. Unser Forschungsprozess orientierte sich vor allem an der „roadmap“ für die Theoriebildung durch Fallstudien von Eisenhardt (1989)[69] und einzelnen Techniken und Methoden der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996). Er war durch ein stark iteratives Vorgehen geprägt, durch das wir Forschungsfragen, Methoden und Feldzugang im Laufe der Studie schrittweise entwickelten.[70] Die in der qualitativen Sozialforschung geforderte Flexibi-

[68] Wir wählten hier ein eher enges Forschungsdesign, um durch theoretische Vorüberlegungen die Empirie zu leiten: (1) Das Forschungsdesign sichert den inhaltlichen Fokus der Studie. Es legt die Grundannahmen und -begriffe offen (Weick 1989). Dadurch hilft es, die überwältigende Informationsfülle während der Datensammlung und -analyse zu strukturieren (Miles/Huberman 1994: 17). So stellt es auch sicher, dass Forschungsfragen, Datenerhebung und -analyse eine in sich geschlossene, logische Einheit bilden (Yin 1993: 45). (2) Ein eher enges Forschungsdesign fördert die Anschlussfähigkeit der Studie an die bestehende Forschung, in Hinblick auf die Neuartigkeit der Studie und die Nachvollziehbarkeit von Methode und Ergebnissen (Eisenhardt 1989).

[69] Zu einer kritischen Diskussion dieses Vorgehens siehe: Dyer/Wilkins (1991), Eisenhardt (1991).

[70] Rüegg-Stürm vergleicht hier ein Forschungsprojekt mit der Tischplatte eines dreibeinigen Tisches, bei dem eine tragfähige Arbeitsplatte genau dann entsteht, wenn die gemeinsame Entwicklung von Fragestellungen, Methodik und Feldzugang im Gleichschritt vorangetrieben wird (Rüegg-Stürm 2002: 25)

lität und Offenheit[71] erreichten wir insbesondere durch eine starke Überlappung von Datenerhebung und -analyse (ibid.). Unser Vorgehen lässt sich in zwei Phasen untergliedern (siehe Abbildung 8).

[71] Zu den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung siehe z.B. Lamnek (1995: 21-29).

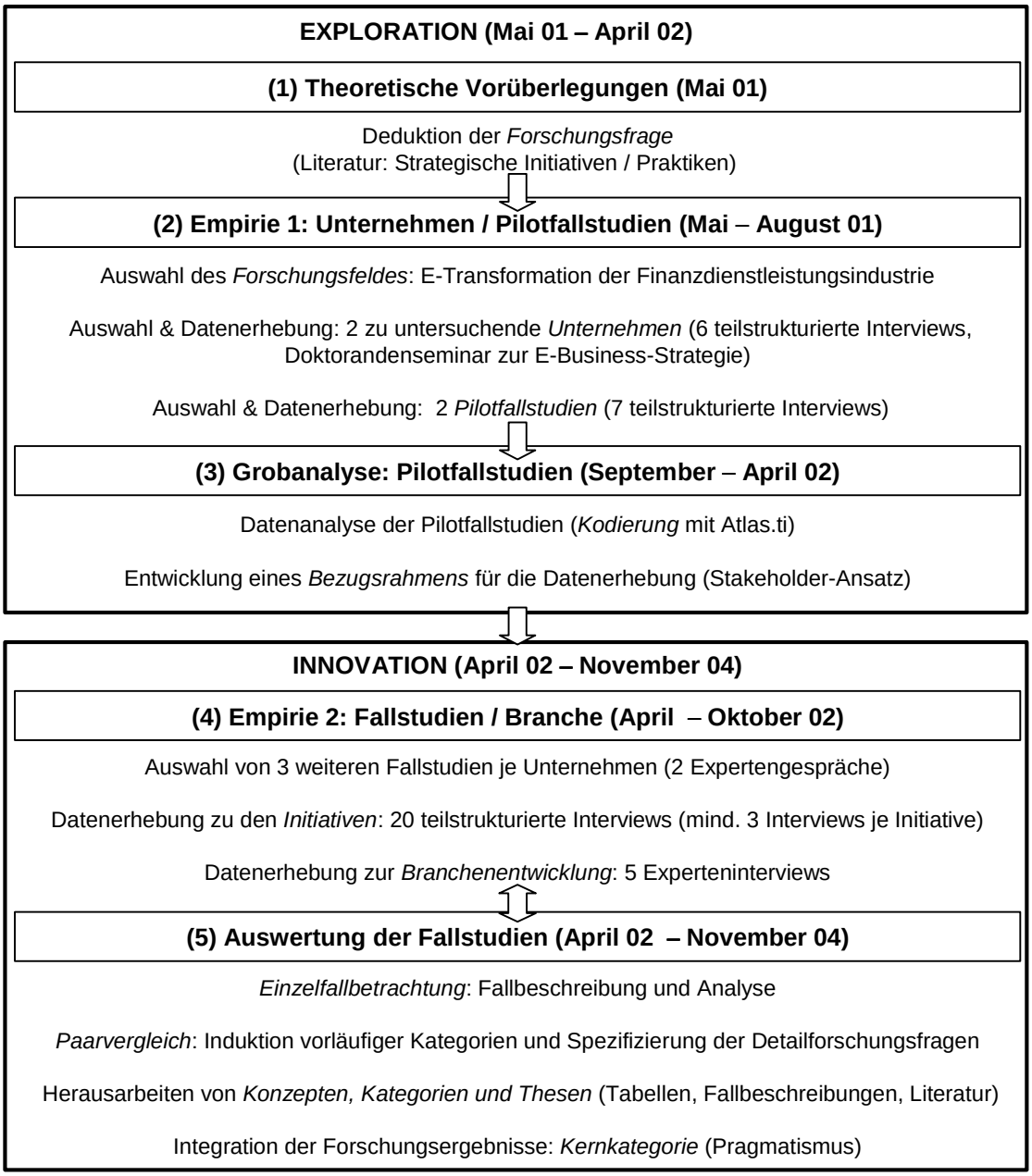

EXPLORATION (Mai 01 – April 02)
(1) Theoretische Vorüberlegungen (Mai 01)
Deduktion der Forschungsfrage
(Literatur: Strategische Initiativen / Praktiken)
(2) Empirie 1: Unternehmen / Pilotfallstudien (Mai – August 01)
Auswahl des Forschungsfeldes: E-Transformation der Finanzdienstleistungsindustrie
Auswahl & Datenerhebung: 2 zu untersuchende Unternehmen (6 teilstrukturierte Interviews, Doktorandenseminar zur E-Business-Strategie)
Auswahl & Datenerhebung: 2 Pilotfallstudien (7 teilstrukturierte Interviews)
(3) Grobanalyse: Pilotfallstudien (September – April 02)
Datenanalyse der Pilotfallstudien (Kodierung mit Atlas.ti)
Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Datenerhebung (Stakeholder-Ansatz)
INNOVATION (April 02 – November 04)
(4) Empirie 2: Fallstudien / Branche (April – Oktober 02)
Auswahl von 3 weiteren Fallstudien je Unternehmen (2 Expertengespräche)
Datenerhebung zu den Initiativen: 20 teilstrukturierte Interviews (mind. 3 Interviews je Initiative)
Datenerhebung zur Branchenentwicklung: 5 Experteninterviews
(5) Auswertung der Fallstudien (April 02 – November 04)
Einzelfallbetrachtung: Fallbeschreibung und Analyse
Paarvergleich: Induktion vorläufiger Kategorien und Spezifizierung der Detailforschungsfragen
Herausarbeiten von Konzepten, Kategorien und Thesen (Tabellen, Fallbeschreibungen, Literatur)
Integration der Forschungsergebnisse: Kernkategorie (Pragmatismus)

Abbildung 8: Forschungsprozess im Überblick

In einer ersten „explorativen“ Phase ging es vor allem darum, (1) die generelle Forschungsfrage aus der Literatur abzuleiten, (2) zwei europäische Allfinanz-Unternehmen als Forschungspartner auszuwählen und eine erste Datenerhebung zur E-Transformation der beiden Unternehmen und zu je einer Pilotfallstudie durchzuführen, sowie (3) durch eine Analyse der Pilotfallstudie ein empirisches Grundverständnis zu entwickeln und die weitere Datenerhebung zu strukturieren. In einer zweiten, vertiefenden Phase folgte eine umfassende Datenerhebung zu (4) drei weiteren Initiativen je Unternehmen und zur E-Transformation der Versicherungsbranche. Parallel zur Da-

tenerhebung begann (5) die Auswertung der acht Fallstudien, indem die Fälle zunächst separat betrachtet wurden, dann ein systematischer Paarvergleich durchgeführt wurde, bis schließlich fallübergreifende Konstrukte und Thesen herausgearbeitet und integriert wurden. Den Ausgangspunkt unserer Studie bildete jedoch die Spezifizierung der Forschungsfragen, die wir im nächsten Kapitel vorstellen.

6.2 Spezifizierung der Forschungsfrage

Die Spezifizierung der Forschungsfrage stellt einen ersten wichtigen Schritt beim empirischen Zugang dar, denn sie definiert die analytischen Konstrukte der Studie und fokussiert das weitere Vorgehen (z.B. Eisenhardt 1989: 536, Yin 1993: 45). Sie kann einerseits vor Beginn der Studie deduktiv aus der Fachliteratur abgeleitet werden oder andererseits während der Studie aus dem empirischen Material entwickelt werden (Eisenhardt 1989: 536, Strauss/Corbin 1996: 17ff.). In unserer Arbeit wählten wir eine Kombination der beiden Strategien.

Die generelle Forschungsfrage wurde vorab durch ein Literaturstudium von empirischen Studien strategischer Initiativen und konzeptionellen Arbeiten zu strategischen Routinen und Praktiken abgeleitet: Durch welche Praktiken können die Leiter einer neuen strategischen Initiative in großen, komplexen Unternehmen zum Erfolg der Initiative beitragen? Diese breite Forschungsfrage wurde dann im Laufe der empirischen Untersuchung konkretisiert.[72]

Zunächst wurde auf Basis der Pilotfallstudien ein einfacher Bezugsrahmen entwickelt, indem der Stakeholder-Ansatz auf strategische Initiativen übertragen wurde.[73] Dieser einfache und managementorientierte Ansatz lieferte uns erstens eine ganzheitliche Sichtweise strategischer Initiativen (siehe dazu unseren institutionellen Initiativebeg-

[72] Bereits vor der empirischen Untersuchung wurde zeitweise überlegt, die Forschung auf kooperative Praktiken zu verengen, da die Forschung bisher eher politische Motive und Wettbewerb in den Vordergrund stellte. Das Konzept der „Kooperation“ ermöglichte jedoch wegen seiner Breite und Mehrdeutigkeit (Argyle 1991) keine sinnvolle Eingrenzung der Studie. Zudem zeichnet sich – wie die Empirie verdeutlichte – ein professionelles Management strategischer Initiativen durch einen geschickten Ausgleich zwischen Kooperation und Konkurrenz aus.

[73] Für das Stakeholder-Modell strategischer Initiativen definierten wir insbesondere fünf (idealtypische) Stakeholder-Gruppen anhand der in den Pilotfallstudien erwähnten Akteure (Leiter der Initiative, Top-Management, interne Umsetzungspartner, externe Umsetzungspartner, Marktakteure).

riff in Kapitel 2.2.3) und ermöglichte zweitens eine (grob-)strukturierte und integrative Datenerfassung im weiteren Verlauf der Studie.

Bei der Auswertung der Fallstudien zeigte sich jedoch, dass sich die identifizierten Praktiken in der Regel auf mehrere Stakeholder bezogen, so dass eine Systematisierung der Praktiken nach Stakeholdern wenig sinnvoll erschien. Tatsächlich konnte im weiteren Verlauf der Studie ein Bezugsrahmen entwickelt werden, der die Forschungsfrage in drei induktiv abgeleitete Detailfragen konkretisierte und die Forschungsergebnisse sinnvoll ordnete, indem das Management strategischer Initiative nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative differenziert wurde.

6.3 Auswahl der zu untersuchenden Fälle

Die Forschungsfragen sollten anhand vergleichender Fallstudien entwickelt und – soweit wie möglich – beantwortet werden. Die Auswahl der Fälle ist einer der wichtigsten Schritte im Forschungsdesign von Fallstudien, der entsprechend der beschriebenen Replikationslogik nach analytisch-theoretischen Erwägungen vorgenommen werden sollte.

In der vorliegenden Arbeit setzte die Selektion der Initiativen (als Fälle) die Auswahl des Forschungsfeldes und der Partnerunternehmen voraus. Wir entschieden uns dabei einerseits für eine enge Abgrenzung, indem wir uns auf die E-Transformation zweier Allfinanz-Konzerne in Zeitraum von 1999 bis 2002 konzentrierten. Dadurch unterstützen wir die Vergleichbarkeit der Fälle und konnten Branchen- und Organisationskenntnisse aufbauen, die für ein Verstehen und Erklären komplexer strategischer Prozesse unabdingbar sind. Andererseits bemühten wir uns, durch die Wahl des Kontextes unsere Forschung auf „typische“ Phänomene und Herausforderungen eines strategischen Wandels zu richten, die (derzeit) für viele Branchen und Unternehmen relevant sind. Nach der Festlegung des Kontextes erfolgte die Auswahl der Initiativen dann insbesondere nach dem Erfolg der Initiativen, um Aussagen zu erfolgsrelevanten Managementpraktiken generieren zu können. Die beiden Auswahldimensionen „Kontext“ und „Erfolg“ werden nun näher beschrieben und begründet:

(1) Die Abgrenzung des *Kontextes* der untersuchten Initiativen beinhaltete die Selektion des Forschungsfeldes und der Partnerunternehmen. Als Untersuchungsfeld wählten wir die E-Transformation (strategischer Wandel durch Einsatz der neuen Informations-

und Kommunikationstechnologien) der Versicherungsbranche im Zeitraum von 1999 bis 2002. Drei Gründe sprachen für dieses Forschungsfeld:

- Der Fokus auf die E-Transformation der Versicherungsindustrie ermöglichte es, typische *strategische* Veränderungen in Branche und Unternehmen anhand „prägnanter“ Fälle zu untersuchen. Wie viele andere Branchen ist die Versicherungsindustrie durch eine hohe Dynamik und Komplexität gekennzeichnet (Ackermann 2001). Das Versicherungsgeschäft erlebt aber derzeit einen fundamentalen Strukturwandel von einer stabilen, stark regulierten Branche zu einer dynamischen, wettbewerbsintensiven Industrie. Daher ist hier der strategische Wandel besonders sichtbar. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung (zur E-Transformation der Versicherungsbranche siehe Kapitel 8). Ihr Einsatz führte zu einem tiefgreifenden, strategischen Wandel in den Wertschöpfungsaktivitäten bestehender Anbieter (Holzheu et al. 2000) mit „klassischen“ strategischen Themen, wie z.B. dem Reengineering von Kerngeschäftsprozessen, der Entwicklung von Fähigkeiten für den professionellen und profitablen Aufbau neuer Internetgeschäfte oder der Realisierung von konzernweiten Synergien.
- Die E-Transformation der Versicherungsindustrie von 1999 bis 2002 stellte zudem einen einmaligen Untersuchungszeitraum dar, weil in dieser Zeit eine große Zahl ähnlicher Initiativen durch Versicherer realisiert wurde. Die Initiativen wurden durch die Unternehmen und externe Beobachter ausführlich dokumentiert und analysiert, was die Erhebung reichhaltiger Daten unterstützte.
- In unserer Studie vermieden wir eine Analyse „hypespezifischer“ Extremfälle dadurch, dass wir uns auf den Zeitraum 1999 bis 2002 beschränkten, in dem sich das E-Business konsolidierte und professioneller vorangetrieben wurden. Denn die E-Transformation wird häufig von Managern als singuläre Phase beschrieben, die sich mit der „üblichen“ Geschäftstätigkeit nicht vergleichen ließe und wegen der historischen Besonderheiten keine allgemeinen Aussagen zuließe. Tatsächlich lässt sich die E-Transformation aber entlang der typischen Phasen bei neuen Basistechnologien beschreiben (z.B. Drucker 1985). So folgte auch bei der E-Transformation einer langen Vorlaufphase und Expansion neuer Anbieter und Anwendungen eine Konsolidierungsphase, in der die neuen Technologien kompetenter und erfolgreicher eingesetzt wurden (zum Verlauf der E-Transformation siehe ebenfalls Kapitel 8).

Innerhalb des Forschungsfeldes wählten wir zwei europäische Versicherungskonzerne als Partnerunternehmen. Die Wahl der Unternehmen lässt sich durch vier theoretische Argumente begründen (für eine Beschreibung der untersuchten Unternehmen FINANZ und VERSICHERER siehe die Kapitel 9.1.1 und 10.1.1)[74]:

- Die Unternehmen sind komplexe, multidivisionale Großunternehmen. Sie entsprechen also unserer Zielsetzung, große, komplexe Unternehmen zu untersuchen. Die beiden traditionsreichen Versicherungskonzerne können als „Prototypen" europäischer Großkonzerne gesehen werden, in denen neue strategische Initiativen organisationale Barrieren einer dezentralen Organisation und „bürokratische" Widerstände bewältigen müssen.
- Beide Unternehmen nahmen im Untersuchungszeitraum eine führende Markt- und Wettbewerbsposition ein, so dass eine vergleichsweise hohe Professionalität im Management strategischer Initiativen zu erwarten war.
- Die untersuchten Unternehmen folgten beide einer Allfinanz-Strategie. Die ähnliche Konzernstrategie erhöhte nicht nur die Vergleichbarkeit der Fälle. Sie unterstütze auch eine Mehrebenen-Betrachtung, da Internet-Initiativen als Treiber der Konzernstrategie gesehen wurden und Allfinanz ein branchenweit diskutiertes und adaptiertes strategisches Konzept darstellte.
- Die zwei Unternehmen realisierten umfassende, konzernweite E-Business-Aktivitäten, so dass eine breite Auswahl an Initiativen untersucht werden konnte. Dabei ergänzten sich die Unternehmen. Insbesondere war das eine Unternehmen (FINANZ) – nach Ansicht unabhängiger Branchenexperten – im E-Business sehr erfolgreich. Das zweite Unternehmen (VERSICHERER) konnte dagegen nur einzelne Kerngeschäftsinitiativen sehr erfolgreich realisieren. Es wurde daher auch gewählt, weil so weitere weniger erfolgreiche Initiativen untersucht werden konnten.[75]

---

[74] Die Auswahl der beiden Unternehmen erfolgte auch nach pragmatischen Kriterien. So war ein nahezu optimaler Feldzugang bei den Unternehmen gegeben. Aufgrund bestehender persönlicher Kontakte zwischen dem Lehrstuhl und den Unternehmen konnte eine vertrauensvolle und stabile Forschungsbeziehung aufgebaut werden: In der Anfangsphase wurde ein Doktorandenseminar mit Unternehmensvertretern zur Forschungsproblematik abgehalten. Für die Datenerhebung konnten auskunftsbereite und informierte Interviewpartner identifiziert und gewonnen werden. Der Konzernsitz der beiden Unternehmen befand sich in erreichbarer Nähe, was eine umfassende und effiziente Datenerhebung „vor Ort" zusätzlich unterstützte.

[75] Auch wiesen die beiden Unternehmen im Management nicht nur Gemeinsamkeiten auf (z.B. Einsatz etablierter Methoden der Investitionsrechung und des Projektcontrollings), sondern unterschieden sich

(2) Der *Erfolg* der Initiativen stellte denn auch die zentrale Dimension für die Auswahl der acht Initiativen unserer Studie dar. Die Auswahl der Initiativen erfolgte in zwei Schritten (ähnlich: Birkenshaw 1997, Wielemaker et al. 2003).

(a) Grobauswahl: In initiativeübergreifenden Interviews und Expertengesprächen wurden Mitarbeiter zentraler E-Business- oder Konzernstäbe, die einen guten Überblick über die Initiativen des Unternehmens hatten, zu interessanten Initiativen und deren Performance befragt. Neben dem Erfolg leiteten drei Kriterien die Fallauswahl:

- Wir konzentrierten uns auf Initiativen, die in 2000 oder 2001 gestartet wurden. Durch den ähnlichen zeitlichen und situativen Kontext erhöhten wir erstens die Vergleichbarkeit der Initiativen. Beispielsweise entstanden bei der FINANZ alle vier Initiativen aus einer konzernweiten Initiative zur Generierung neuer E-Geschäftsmodelle. Zweitens war so eine zeitnahe Datenerhebung möglich, was Verfügbarkeit und Erinnerungsvermögen der Interviewpartner erhöhte (Golden 1992).
- Um zu möglichst generellen Aussagen zu gelangen, achteten wir bei der Auswahl der Fälle darauf, dass sich die Initiativen in ihrem Management unterschieden.[76]
- Bei den sehr wenig erfolgreichen Initiativen wählten wir Vorhaben, die nicht bereits in der Ideenphase eingestellt worden waren, sondern erst nach einer längeren Laufzeit und umfassenderen Investitionen beendet wurden.

(b) Detailauswahl: In der Datenerhebung zu den einzelnen Initiativen wurde diese erste Auswahl durch eine detaillierte Erfolgsbeurteilung konkretisiert und validiert.[77] Wodurch lassen sich nun erfolgreiche von weniger erfolgreichen Initiativen unter-

---

auch im Kontext, so dass Managementpraktiken auf ihre unternehmensübergreifende Bedeutung hin untersucht werden konnten.

[76] Wesentliche Differenzierungsmerkmale waren die inhaltliche Ausrichtung (Kerngeschäft oder neue Geschäfte), die organisatorische Verankerung oder Reichweite (Konzern- oder Geschäftsinitiativen), die gewählte Projektgröße (Investitionsvolumen) und die Projektorganisation (greenfield ventures oder integrierte Organisation).

[77] Die Detailauswahl führte zu mehreren Änderungen: Drei Initiativen wurden neu eingeordnet: eine zunächst als sehr wenig erfolgreich eingestufte Initiative wurde als mittlerer Fall eingeordnet (Maklerservices), bei zwei anfangs als mittlerer Fall bezeichnete Initiativen wurde ein Fall nach der Einstellung der Initiative als sehr wenig erfolgreich bewertet (Internetbank) und eine Initiative wegen einer späteren, erfolgreichen Anpassung als sehr erfolgreich betrachtet (Firmennetzwerk). Die Datenerhebung zu einer Initiative wurde nicht mehr fortgesetzt.

scheiden? Der Erfolg neuer strategischer Initiativen lässt sich nämlich meist nicht anhand gängiger finanzieller Erfolgsmaße (Gewinn, ROI usw.) bestimmen:

- Neue strategische Initiativen starten meist unter hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit (z.B. Garud/Van de Ven 1992, McGrath et al. 1995 und 1996). Finanzielle Ergebnisse können nur ungenau prognostiziert werden (Bower 1970). Auch bei den E-Business-Initiativen wichen die Ergebnisse häufig erheblich von den ersten Berechnungen ab, weil Zeit- und Ressourcenaufwand und Markterfolg in den Businessplänen zu optimistisch eingeschätzt wurden. Ergebniserwartungen und -interpretationen veränderten sich im Zeitablauf, was eine objektive Beurteilung und eine offene Diskussion des Initiativeerfolgs erschwerte.
- Bei neuen strategischen Initiativen ist die Performance-Messung in der Anfangsphase meist noch nicht ausgereift. Neue Performance-Kriterien und deren Messung und Interpretation müssen erlernt werden. Eine objektive Erfolgsmessung ist oft erst nach Jahren möglich, nachdem die Markt- und Finanzzahlen mehrerer Initiativen ausgewertet und in Kennzahlen sowie Erfahrungs- und Vergleichswerte übersetzt wurden (Van de Ven et al. 1999). Auch bei den E-Business-Initiativen wurden Kriterien und Systeme für die Performance-Messung im Untersuchungszeitraum erst schrittweise aufgebaut, was die Gewinnung und Interpretation der Erfolgsdaten nicht nur für die Forscher, sondern auch für die Manager der Initiativen beeinträchtigte.[78]
- Bei neuen strategischen Initiativen lässt sich der Nutzen häufig nur teilweise quantifizieren, z.B. weil er einen schwer messbaren „Optionswert“ auf weitere Geschäftschancen beinhaltet (Martin/Tate 2001, McGrath 2001). Zudem kann der Erfolg meist erst nach einigen Jahren anhand des Gewinns beurteilt werden, weil sich die hohen Anfangsinvestitionen nur langfristig amortisieren. Dieses generelle Messproblem verstärkte sich bei den hier untersuchten E-Business-Initiativen. In der Versicherungsbranche hatte der Online-Direktvertrieb (und damit direkte Verkaufserlöse) eine relativ geringe Bedeutung. Die Internet-Initiativen wurden vor allem für die Unterstützung und Optimierung bestehender Vertriebs- und Verwaltungsprozesse eingesetzt. Die finanziellen Erlöse (oder Kosteneinsparungen) der Initiativen waren deshalb nur schwer messbar und wurden im Untersuchungszeit-

[78] Die Messprobleme verdeutlicht z.B. folgendes Zitat: „Wir wissen nur, dass wir einen bestimmten Prozentsatz von Einsteigern haben die dann letztendlich das Ganze bis zum Schluss durchgehen. Ob der jetzt gut oder schlecht ist, ist relativ schwierig. Da gibt es, glaube, ich kein Benchmark so ein richtiges, ich kenne keines“ (FN6: 3).

raum mehrheitlich nicht erfasst.[79] Der Initiativeerfolg wurde anhand indirekter Performance-Indikatoren beurteilt. Zentrale Kenngrößen waren die Anzahl der Kunden/Nutzer (z.B. Anzahl registrierter Nutzer, Penetration der Bestandskunden, Zahl der (einzigartigen) Besucher oder Aufrufe) und das Kundenverhalten (z.B. Analyse von Nutzungspfaden, Anzahl der Clicks innerhalb einzelner Seiten/Services, Verweildauer, Konvertierungsrate).[80] Folglich waren (fast) keine finanziellen Ergebniszahlen für unsere Studie verfügbar. Die vorhandenen Erfolgsdaten stellten eher schwache Performance-Indikatoren dar, die durch Experten interpretiert werden mussten. Die Probleme der Performance-Messung bei den E-Business-Initiativen im Versicherungswesen veranschaulichen folgende Zitate:

„Wir bringen kein messbares Geld … [das sind] diese net-internet-sales, die niemand messen kann. Da könnte man irgendeine Zahl nehmen, gibt es wahrscheinlich in der Literatur schon irgendeinen Wert … Es gibt auch etwas, dass 50 Prozent der Internetnutzer sich beim Versicherungskauf erst einmal über das Internet informieren. Dann hat man schon einmal eine Zahl und [man] sagt, die kann ich generell beeinflussen. Dann kann ich … sagen, wenn ich nicht drin stehe, dann habe ich keine Chance … Aber es ist ganz schwer qualifizierbar“ (FN6: 6).

„Ich müsste … den Unterschied feststellen: wie viele Versicherungen wären von der Firma gekommen, wenn ich [die Internet-Anwendung] nicht gehabt hätte. Die Zahl kenne ich halt nicht und ich könnte jetzt höchstens angucken: die letzten fünf Jahre habe ich durchschnittlich 100 Versicherungen gekriegt und jetzt kriege ich 150, also habe ich 50 über [die Internet-Anwendung] mehr verkauft … wir werden versuchen, dass wir solche Zahlen kriegen … Das wird eh schwierig sein, hier einen Erfolg zu messen. Wir können gerade den Erfolg hauptsächlich daran messen, wie viele Firmen hier Interesse haben“ (BV3: 14).

[79] Eine Ausnahme stellte die Initiative Online-Versicherer (siehe Fallstudie) dar, die in der Anfangsphase für den Internet-Direktvertieb konzipiert wurde. Der Projektleiter ermittelte nicht nur die finanzielle Performance (Anzahl und Erlöse der Online-Verträge), sondern wertete auch die umfassenden Daten aus, die die Online-Kunden bei der Antragsstellung eingeben mussten.

[80] Theoretisch ermöglicht das Internet eine umfassendere Performance-Messung, da nicht nur finanzielle sondern auch nicht-finanzielle Daten effizient und detailliert erfasst und für ein Customer Relationship Management oder Cross-Selling werden können. Branchenübergreifende Studien (z.B. Forrester 2001, Forrester 2002) zeigen jedoch, dass Unternehmen zumindest im Untersuchungszeitraum überwiegend nur einfache Zahlen (v.a. Anzahl der Online-Kunden, Aufrufe oder Besucher) erhoben, erhebliche Probleme bei der Datengewinnung und -auswertung hatten und auch nur vereinzelt in den Ausbau ihrer Performance-Messung investierten.

Wir versuchten diese Schwierigkeiten durch zwei Maßnahmen zu bewältigen: (1) Wir kombinierten verschiedene Methoden und Perspektiven (Triangulation, z.B. Yin 1994): Wir interviewten mehrere Manager zum Initiativeerfolg und werteten interne und öffentliche Dokumente aus, um individuelle Verzerrungen zu vermeiden (Brown/Eisenhardt 1997, McGrath et al. 1995). Wir befragten die Manager nach den in der Initiative relevanten Performance-Kriterien und ließen sie einen standardisierten Fragebogen zur Initiativeperformance beantworten. Durch die Anonymisierung der Daten versuchten wir eine offene Darstellung zu unterstützen. (2) Wir entwickelten aus bestehenden Studien zu strategischen Initiativen und den Aussagen unserer Interviewpartner ein multidimensionales Erfolgskonstrukt (wie z.B. auch Birkenshaw 1997, McGrath et al. 1995): Wir ordneten die Initiativen anhand von sechs Erfolgsindikatoren in drei Klassen (sehr wenig erfolgreich – moderat erfolgreich – sehr erfolgreich). Dadurch konnten wir uns bei der Datenanalyse auf die Betrachtung möglichst gegensätzlicher Fälle (Vergleich der sehr wenig erfolgreichen Initiativen mit den sehr erfolgreichen Fällen) konzentrieren.[81] Tabelle 4 gibt einen Überblick zur Erfolgsbeurteilung mit Definition und Referenzquellen der sechs Indikatoren.

Tabelle 4: Indikatoren zur Erfassung des Erfolgs strategischer Initiativen

	Indikator	**Referenzquellen**
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Birkenshaw (1997)
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	McGrath et al. (1995, 1996); McGrath (2001)
	(3) Einhaltung der Meilensteine (bis Launch 1)	McGrath et al. (1995, 1996); McGrath (2001)
Strategischer Geschäftserfolg (subjektiv)	(4) Treffen des Marktfensters (time-to-market)	Brown/Eisenhardt (1997)
	(5) Treffen der Kundenbedürfnisse (target-to-market)	Brown/Eisenhardt (1997)
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Birkenshaw (1997), Van de Ven et al. (1999)

[81] Nach Pettigrew (1990) ist es bei vergleichenden Fallstudien sinnvoll, möglichst polare bzw. extreme Fälle zu betrachten, bei denen das zu untersuchende Phänomen transparent erfasst werden kann. Zur Auswahl von Gegensatzpaaren im Rahmen von Fallstudien siehe z.B. Brown/Eisenhardt (1997).

In einem ersten Schritt differenzierten wir zwischen Initiativen, die im Markt lanciert und – im Untersuchungszeitraum – weiter betrieben wurden, und Vorhaben, die eingestellt wurden (*sehr wenig erfolgreich*). Die Abgrenzung nach Überleben bzw. Einstellung der Initiative ermöglicht eine objektive Grobeinteilung der Initiativen. Allerdings neigen Unternehmen dazu, Initiativen, zumindest formal, fortzusetzen, wenn bereits umfassend in das Vorhaben investiert wurde, selbst wenn die Initiative nur geringe Erfolge erzielt (Burgelman 1983b). Initiativen, die überlebt haben, können also erhebliche Performance-Unterschiede aufweisen.

Wir untergliederten deshalb in einem zweiten Schritt die laufenden Initiativen in *moderat* und *sehr erfolgreiche* Fälle. Die Abgrenzung nahmen wir wegen des Fehlens objektiver, finanzieller Ergebnisdaten anhand der persönlichen Einschätzungen der Manager vor (self-report measures).[82] Die Erfolgsmessung wurde durch einen standardisierten Kurzfragebogen unterstützt und erfolgte dabei anhand von fünf Indikatoren, die wir, wie unsere Interviewpartner, nach der operativen Projektperformance und den Markterfolg gliederten:[83]

– Die operative Projektperformance (prior-to-launch-performance) erfassten wir, wie im Projektmanagement üblich (z.B. Schelle 2001), anhand von zwei Kriterien: Plan-Ist-Abweichung der Projektkosten (Einhaltung des Budgets) und -termine (Einhaltung der Meilensteine) bis zum ersten Launch. Die Interviewpartner nahmen eine Bewertung auf einer Punktskala von eins (Ergebnisse schlechter als erwartet) bis fünf (Ergebnisse besser als erwartet) vor. [84]

---

[82] Wir folgen hier dem etablierten Vorgehen in der bestehenden Forschung. Der Erfolg strategischer Initiativen wird in nahezu allen empirischen Studien zu strategischen Initiativen – zumindest teilweise – durch subjektive Erfolgsaussagen beurteilt (z.B. Birkenshaw 1997, Brown/Eisenhardt 1997, Maritan 2001, McGrath et al. 1995, Wielemaker et al. 2003).

[83] Die Einteilung entspricht der Differenzierung nach Prozess- und Ergebnisgrößen in der Projektmanagement- und Innovationsliteratur (z.B. Schelle 2001:78, Van de Ven et al. 1999: 40ff.) und war auch in den E-Business-Initiativen üblich: „Da gibt's natürlich jetzt prior-to-launch performance und after-launch-performance. After-launch performance ist relativ einfach. Wir haben Kundenzahlen, wir haben Durchlaufzeiten … Performance heute ist … Projektfortschritt. Da gibt es Deliverables, Milestones und es gibt Budgetfragen und -grenzen. Also Zeit und Geld am Ende des Tages" (IB3: 10).

[84] Die Erwartungen und die Interpretation des Initiativeerfolgs veränderten sich, wie bereits erläutert, häufig im Verlauf der Initiative. Daher interpretierten die Interviewpartner den Erfolg der Initiative nicht nur an den Zielen, die zu Initiativebeginn in einem Businessplan definiert wurden, sondern orientierten sich auch an späteren, teilweise angepassten Zielen und Erwartungen.

– Den strategischen Geschäftserfolg nach dem ersten Launch (after-launch-performance) berücksichtigten wir mittels dreier Kriterien: Der Markterfolg wurde erstens in Bezug auf einen zeitgerechten Markteintritts beurteilt (Time-to-Market), da bei den E-Business-Initiativen ein „Treffen des Marktfensters“ regelmäßig dazu beitrug, dass die Initiative Erstanbieter-Vorteile erzielen und sich erfolgreich im Markt durchsetzen konnte (Amit/Zott 2001, Brown/Eisenhardt 1997). Zweitens befragten wir die Manager, inwieweit die E-Business-Anwendung die Kundenbedürfnisse erfüllte (target-to-market), was unsere Interviewpartner vornehmlich anhand der Nutzerzahlen und des Kundenverhaltens einschätzten. Wiederum erfolgte die Bewertung durch die Manager anhand einer Punkteskala von eins (unbefriedigend) bis fünf (sehr gut). In Übereinstimmung mit der traditionellen, ressourcenorientierten Sicht strategischer Initiativen (z.B. Birkenshaw 1997) bewerteten wir drittens den Geschäftserfolg einer Initiative danach, ob das Unternehmen die Initiative lediglich fortsetzte oder über ein Betriebs- und Wartungsbudget hinaus Kapital und Mitarbeiter einsetzen, um die Initiative zu erweitern oder anzupassen (Folgeinvestitionen).

Zu den fünf Indikatoren sammelten wir je Initiative verschiedene Daten (wie z.B. Brown/Eisenhardt 1997): Anhand der Einschätzungen aus dem standardisierten Fragebogen ermittelten wir Mittelwerte, um eine erste, generelle Erfolgsbeurteilung zu den Indikatoren zu erhalten. Zusätzlich konkretisierten wir diese Bewertungen anhand quantitativer und qualitativer Einstufungen. Beispielsweise berechneten wir beim Indikator „Erreichen der Meilensteine“ die Abweichung zwischen Plan- und Ist-Termin des ersten Launches. Schließlich validierten und illustrierten wir die Erfolgsbeurteilung anhand von Beispielzitaten (Flick 1999).

Auch wenn eine Erfolgsbeurteilung anhand der (Selbst-)Einschätzung von Managern in der Initiativeforschung weit verbreitet ist, werden subjektive Erfolgsaussagen kritisiert, weil sie Verzerrungen bei der Datenerhebung begünstigen können (z.B. wenn Manager die Ergebnisse bewusst beschönigen). Meta-Analysen zeigen jedoch, dass auch subjektive Aussagen eine reichhaltige und verlässliche Einschätzung organisationaler Phänomene ermöglichen (z.B. Crampton/Wagner 1994). Voraussetzung ist aber, dass, wie in unserer Arbeit, Maßnahmen ergriffen werden, um die Defizite einer subjektiven Erfolgsbeurteilung zu minimieren. Im Vergleich zu einer objektiven Erfolgsmessung anhand (nur langfristig verfügbarer) finanzieller Ergebnisgrößen bot unser Vorgehen sogar zwei Vorteile: Wir konnten die Initiativen und ihren Erfolg zeitnah

untersuchen. Anstatt nur „objektive“ Daten zu erfassen und auszuwerten, berücksichtigten wir die Interpretationen der Erfolgsdaten durch unsere Interviewpartner, die sich als Manager der Initiativen intensiv mit der Performance-Messung befassten und daher über Expertenwissen verfügten.[85]

Die Selektion der Fälle anhand der Dimensionen (1) Kontext und (2) Erfolg lässt sich in einer Auswahlmatrix (Miles/Huberman 1994: 29) zusammenfassen (siehe Tabelle 5, zur Erfolgsbeurteilung bei den einzelnen Initiativen siehe die jeweilige Fallstudie).

Tabelle 5: Auswahlmatrix und untersuchte Fälle

<table>
<tr><td colspan="2">Kontext
(Branche, Strategisches Thema, Unternehmen)</td><td colspan="3">Erfolg
(Überleben, operativer Projekterfolg, strategischer Geschäftserfolg)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">*Branche:*
Europäische Finanzdienstleistungsindustrie (Versicherungsbranche)

Strategisches Thema:
E-Business (1999 – 2002)</td><td>*Unternehmen:*
Allfinanz-Konzern</td><td>*Erfolgreich (5)*</td><td>*Moderat erfolgreich (1)*</td><td>*Weniger erfolgreich (2)*</td></tr>
<tr><td>FINANZ</td><td>Belegschaftsvertrieb
Online-Versicherer
Firmennetzwerk</td><td></td><td>Marktplatz</td></tr>
<tr><td>VERSICHERER</td><td>Maklerportal
Pensionskasse</td><td>Maklerservices</td><td>Internetbank</td></tr>
</table>

Insgesamt konnten acht Initiativen (vier Fälle je Unternehmen) ausgewählt werden. Diese Zahl von Vergleichsfällen erschien uns zugleich bewältigbar und ausreichend, um eine theoretische Sättigung unserer Forschungsergebnisse zu erreichen.[86] Für die

[85] Gerade bei strategischen Initiativen ist wegen der hohen Mehrdeutigkeit der Initiativen eine solche Interpretation durch Spezialisten notwendig und die Basis für das Management der Initiativen:„[Subjective] ratings [of performance] are most often used to make budget and promotion decisions, they are related to final performance evaluations, and more ’objective‘ results are often a product of ’subjective‘ ratings.” (Ancona/Caldwell 1992a).

[86] Nach dem (pragmatischen) Prinzip der theoretischen Sättigung können die Forschungsbemühungen dann eingestellt werden, wenn die Forschungsergebnisse durch eine ausreichende Zahl an Vergleichs-

Fallauswahl befragten wir unsere Gesprächspartner in den initiativeübergreifenden Interviews zur E-Transformation der Unternehmen und führten in jedem Unternehmen jeweils ein Experteninterview, das eineinhalb Stunden dauerte und protokolliert wurde (eine genaue Auflistung der Interviews findet sich in Anhang 1). Die befragten Experten unterstützen die Fallauswahl, indem wir mit ihnen relevante Performance-Kriterien diskutieren, konkrete Initiativen auswählen und erste Gesprächspartner für die Datenerhebung identifizieren konnten.

6.4 Datenerhebung

Gerade weil bei Fallstudien eine ganzheitliche und reichhaltige Betrachtung der untersuchten Phänomene im Vordergrund steht, werden bei der Datenerhebung in der Regel mehrere Methoden kombiniert (Lamnek 1995: 5). Diese Methodentriangulierung (Yin 1994: 90-94) fördert die Qualität der erhobenen Daten in dreierlei Weise: Erstens erleichtert sie es, ein vollständiges Bild der Untersuchungseinheit zu erhalten, weil Informationen, die mit Hilfe einer Methode nicht gewonnen werden konnten, durch eine andere Technik verfügbar gemacht werden können. Zweitens können wissenschaftliche Artefakte eher vermieden werden, weil Fehler, die durch den Einfluss des Interviewers oder Interviewpartners entstanden sind, durch andere Methoden aufgedeckt und beseitigt werden können (Lamnek 1995: 24f.).[87] Drittens entspricht die Kombination verschiedener Erhebungsmethoden mehreren „Messungen" des gleichen Phänomens und fördert dadurch die Konstruktvalidität der Studie (Eisenhardt 1989: 538).

Die Daten für diese Studie wurden in zwei Etappen erhoben: Die erste Datenerhebung zur E-Transformation der beiden untersuchten Unternehmen und zwei Pilotfallstudien (Yin 1994) realisierten wir von Mai bis August 2001.[88] Die zweite Datenerhebung zu den weiteren Fallstudien und zur E-Transformation der Versicherungsbranche wurde von April bis Oktober 2002 durchgeführt. Dabei wurden (1) teilstrukturierte Einzelin-

---

fällen bestätigt wurden und keine neuen Erkenntnisse durch eine weitere Datenerhebung und -analyse gewonnen werden können (Strauss 1991, Lamnek 1995).

[87] Gerade dann, wenn, wie in unserer Studie, die Daten teilweise retrospektiv erhoben werden, kann eine unvollständige oder verzerrte Darstellung durch den Interviewten mittels der Befragung weiterer Interviewpartner und auch durch den Einsatz weiterer Erhebungstechniken, wie z.B. der Dokumentenanalyse, erkannt werden (Golden 1992).

[88] Die erste Etappe der Datensammlung erfolgte im Rahmen eines Doktorandenseminars am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, was eine Diskussion mit Managern der Unternehmen und Wissenschaftlern ermöglichte sowie den empirischen Zugang erleichterte.

terviews in den beiden Unternehmen durchgeführt, (2) unternehmensinterne und -externe Dokumente ausgewertet und (3) Expertengespräche zur Branchenentwicklung realisiert.

(1) *Interviews* sind bei der Durchführung von Fallstudien als kommunikative Erhebungsmethode von besonderer Bedeutung. Sie ermöglichen dem Forscher, die soziale Realität, die nach dem interpretativen Paradigma durch Kommunikation und Interaktion entsteht, in der Erhebungssituation einzufangen und zu konservieren (Langley 1999). Daher wurden auch in dieser Studie die Daten vor allem durch Interviews erhoben.

Insgesamt wurden 35 Interviews in den untersuchten Unternehmen durchgeführt (für eine genaue Auflistung aller geführten Interviews siehe Anhang 1). Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte iterativ (Miles/Huberman 1994: 29), kumulativ (Strauss/Corbin 1996: 150) und, im Sinne eines theoretischen Samplings, nicht statistisch repräsentativ, sondern konzeptgetrieben. Im Vordergrund stand es, möglichst reichhaltige Daten zu den einzelnen Initiativen zu erhalten. Zugleich aber versuchten wir weiteres Kontextwissen zu den beiden Unternehmen aufzubauen und der Forderung nach einer Mehrebenen-Betrachtung strategischer Prozesse (z.B. Chakravarthy/White 2001) zu entsprechen. In jedem Unternehmen befragten wir daher zwei Arten von Interviewpartnern (Brown/Eisenhardt 1997): Erstens führten wir insgesamt acht Interviews mit Mitarbeitern zentraler Konzernstäbe und E-Business-Abteilungen (z.B. Leiter E-Business, Chief Information Officer), die für mehrere Initiativen verantwortlich und/oder in diese involviert waren (Unternehmens-/ Multiprojekt-Perspektive). Diese Interviews dienten dazu, einen differenzierten Einblick in die Unternehmen und ihre E-Business-Aktivitäten zu erhalten sowie interessante Fälle für unsere Studie zu identifizieren. Der Schwerpunkt unserer Datenerhebung lag aber zweitens auf der Befragung von Mitarbeitern zu den einzelnen Initiativen (Initiative-Perspektive). Hier führten wir 27 Interviews: Nach unserer Erfahrung mussten mindestens drei Interviews mit Schlüsselakteuren pro Initiative geführt werden, um eine gewisse theoretische Sättigung zu erreichen. Als Interviewpartner wählten wir den Leiter der Initiative, der hauptsächlich für den Erfolg der Initiative verantwortlich war, sowie weitere Mitarbeiter, die eine Führungs- oder Koordinationsfunktion in der Initiative einnahmen und langfristig in die Initiative involviert waren (wie z.B. Teilprojektleiter oder Sponsoren) (McGrath 2001: 121). Die Kombination verschiedener Einzelperspektiven und Betrachtungsebenen war im Sinne einer Perspektiventriangulierung

wichtig, um mögliche Verzerrungen durch die Befragten zu erkennen (z.B. Bacharach et al. 1996: 484).

In der vorliegenden Arbeit wurden teilstrukturierte Einzelinterviews durchgeführt. Ähnlich zum problemzentrierten Interview (Witzel 1982) wählten wir eine mittlere Variante zwischen einem narrativen und einem stark strukturierten Interview. Wir räumten den Interviewpartnern relativ umfassende Argumentationschancen ein, die den Gesprächsverlauf weitgehend selbst bestimmen konnten.[89] Bei der Durchführung der Interviews setzten wir einen Leitfaden als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze ein, um das Interview grob zu strukturieren und eine vollständige Befragung zu unterstützen (Lamnek 1995: 77).

Der Interviewleitfaden gliederte sich in fünf Themen (ähnlich siehe Pettigrew 1987, Rüegg-Stürm 2002): (1) *Kontext*: Persönlicher Background des Interviewpartners (hierarchische Position, Funktion im Rahmen der E-Business-Initiativen), strategische Themen und Rolle des E-Business in der Versicherungsbranche; (2) *Inhalt*: Ziele und Inhalte der Transformation bzw. der Initiative, (3) *Historie*: Chronologie der Ereignisse (spezifische Herausforderungen, kritische Ereignisse), Stakeholder-Management (nur bei der Datenerhebung zu den Initiativen), (4) *Erfolgsbetrachtung*: Erfahrungswerte/ Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen E-Business-Strategien bzw. Initiativen und Bewertung des Initiativeerfolgs (anhand eines standardisierten Kurzfragebogen)

Entsprechend der Grundsätze einer flexiblen und offenen Theoriebildung wurden der Interviewleitfaden und die Befragungstechnik im Laufe des Forschungsprozesses weiterentwickelt (z.B. Eisenhardt 1989, Lamnek 1995).[90] Erstens wurden die Interview-

[89] Häufig genügte eine generelle Einleitungsfrage zu den einzelnen Interviewabschnitten (z.B. Beschreiben sie den Verlauf der Initiative), um das Gespräch anzustoßen, auf die dann konkretere Fragen zur Klärung oder Vertiefung folgten.

[90] Bei der Befragung bewährten sich drei Prinzipien: (1) Aufbau einer offenen Gesprächssituation: durch eine prägnante Einführung zur Studie und den bereits geführten Interviews, durch einfache Einstiegsfragen, durch Anonymisierung der Daten und durch eine bewusste Vorwegnahme „sensibler" Informationen (z.B. Investitionshöhe), wenn diese bereits bekannt waren; (2) Interessante Interviewgestaltung: durch Visualisierung der Sachverhalte und Bereitstellung relevanter Informationen; (3) Vervollständigen der Daten: durch hartnäckiges Abfragen der „Fakten" (z.B. Teamgröße, beteiligte Organisationseinheiten, Reihenfolge der Releases), durch Erfragen von Projektdokumenten am Ende

fragen an den jeweiligen Gesprächspartner angepasst.[91] Zweitens wurden im Verlauf der empirischen Untersuchung die bereits erhobenen Daten und erste Forschungsergebnisse in die Befragung integriert. Beispielsweise wurde in der zweiten Etappe der Datenerhebung die historische Betrachtung der Initiative durch eine thematische Befragung entlang der Stakeholder der Initiative und die Erfolgsbeurteilung durch einen standardisierten Kurzfragebogen am Ende des Interviews ergänzt (in Anhang 2 findet sich ein exemplarischer Interviewleitfaden mit den unterstützenden Graphiken und dem standardisierten Kurzfragebogen zur Initiativeperformance).

Die Interviews wurden durch den Forscher selbst in den Firmenräumen der untersuchten Unternehmen durchgeführt (mit Ausnahme zweier Gespräche, die durch Forscherkollegen abgehalten wurden) und dauerten eineinhalb bis zwei Stunden. Während bei den Interviews der ersten Datenerhebungsetappe weitere Forscher des Instituts teilnahmen, führte der Autor dieser Studie die Gespräche der vertiefenden Datensammlung selbstständig durch. Die Interviews wurden auf MiniDisc aufgezeichnet und vollständig wörtlich transkribiert (Froschauer/Lueger 1992: 88, Lamnek 1995: 77, bis auf die zwei Experteninterviews zur Fallauswahl, die protokolliert wurden). Zusätzlich wurden in einer Interviewliste wesentliche Interviewrahmendaten dokumentiert und in einem Interviewtagebuch inhaltliche und methodische Überlegungen sowie informelle Gespräche vor oder nach dem Interview aufgezeichnet (Froschauer/Lueger 1992, Lamnek 1995: 77).[92]

(2) Als zweite Methode der Datenerhebung wurden *unternehmensinterne und -externe Dokumente* gesammelt und ausgewertet.[93] Diese Sekundärdaten stellten eine wichtige

---

des Interviews und durch „Mehrfachfragen“ zu gleichen Sachverhalten unter Verwendung zirkulärer Fragen (z.B. Was waren Erfolgsfaktoren Ihrer Initiative? Wo sehen sie generell Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen? Welche drei Ratschläge würden sie einem neuen Projektleiter geben?).

[91] Beispielsweise richteten sich die Fragen bei den initiativeübergreifenden Interviews auf eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und seiner E-Transformation, während bei den Interviews zu den einzelnen Initiativen Verlauf und Management der jeweiligen Initiative untersucht wurden.

[92] Memos oder Feldnotizen unterstützen den Forscher dadurch, dass vorläufige Forschungsergebnisse und das eigene Vorgehen reflektiert und dokumentiert werden (Strauss/Corbin 1996). Wir folgten hier den Empfehlungen von Eisenhardt (1989), die Feldnotizen möglichst zeitnah und eher breit zu erfassen, da sich die Relevanz der Daten häufig erst im Verlauf des Forschungsprozesses herausstellt.

[93] Interne Dokumente umfassten auf Initiativeebene z.B. Auszüge aus Businessplänen mit Investitionsrechnung und Meilensteinplanung, Organigramme, Projektpräsentationen und -berichte, Meetingpro-

Ergänzung zu den Interviews. Sie ermöglichten es, Daten zu den Initiativen überprüfen und vervollständigen zu können (z.B. Erfassung der beteiligten Organisationseinheiten anhand der Projekt- und Firmenorganigramme).

(3) Schließlich führten wir fünf *Gespräche mit Branchenexperten* zur E-Transformation der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsindustrie. Die Telefoninterviews dauerten durchschnittlich eine Stunde und wurden protokolliert. Erstens sammelten wir dadurch ergänzende Informationen zum internetgetriebenen Wandel aus einer zusätzlichen (Branchen-)Perspektive.[94] Zweitens boten diese Gespräche die Möglichkeit, erste Forschungsergebnisse mit Managern weiterer Unternehmen zu diskutieren und die Generalisierbarkeit der Aussagen zu überprüfen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in unserer multimethodisch durchgeführten Datenerhebung die teilstrukturierten Einzelinterviews die zentrale Datenerhebungsmethode darstellten, die durch die Dokumentenanalyse und die Expertengesprächen ergänzt und validiert werden sollte. Dadurch verfügten wir über reichhaltige Informationen für die Analyse und Interpretation der Daten.

6.5 Datenanalyse

Zur Datenanalyse bei vergleichenden Fallstudien finden sich – im Vergleich den zu ausgefeilten, statistischen Verfahren quantifizierender Ansätze – bisher kaum klare und etablierte Methoden, Techniken und Handlungsanweisungen (Eisenhardt 1989: 539). Zusätzlich wird der Analyseprozess zumindest teilweise parallel zur Datenerhebung durchgeführt (Eisenhardt 1989, Strauss/Corbin 1996). Dies unterstützt eine flexible und offene Theoriebildung, erhöht aber zugleich die Datenmenge zu Beginn der Analyse, die erst im Verlauf der Studie verdichtet und handhabbar gemacht werden kann. Das grundlegende Verfahren der Analyse qualitativer Daten besteht dabei in ei-

---

tokolle, Werbe- und Schulungsmaterialen der Internetanwendungen, und auf Unternehmensebene z.B. strategische Pläne, Geschäfts- und Finanzberichte, Organigramme, Pressemitteilungen. Externe Dokumente beinhalteten vor allem Branchenreports und Presseartikel zu den beiden Unternehmen und zu einzelnen Initiativen.

[94] Folgende zwei Themen wurden besprochen: (1) Derzeitige/ zukünftige Internetnutzung durch Versicherungsunternehmen (Welche Geschäftsmodelle/-ideen haben sich durchgesetzt (und warum)? In welchen Bereichen wird das Internet hauptsächlich genutzt? Was sind die Treiber aktueller und zukünftiger Internetanwendungen? Wodurch/für wen schaffen Internetanwendungen einen Mehrwert?), (2) Performance-Messung bei E-Business-Initiativen (Tools, Kennzahlen, Probleme).

nem sukzessiven Anstellen von Vergleichen (z.B. Strauss/Corbin 1996, Yin 1994). In einem stark iterativen Prozess wechselt der Forscher kontinuierlich zwischen den Daten und den entstehenden theoretischen Aussagen, um schließlich zu feldnahen, in den Daten verankerten Konstrukten und Thesen zu gelangen (Eisenhardt 1989, Strauss/Corbin 1996). In unserer Studie gliederte sich die Datenanalyse, wie die Datenerhebung, in zwei Etappen.

Die erste Etappe der Datenanalyse (von September bis April 2002) beinhaltete eine Grobanalyse von zwei Pilotfallstudien (die Initiative „Firmennetzwerk“ der FINANZ sowie die Initiative „Internetbank“ der VERSICHERER). Bei diesem Analyseschritt verwendeten wir, in stark vereinfachter Weise, Verfahren der (offenen und axialen) Kodierung, wie sie im Rahmen der Grounded Theory beschrieben wurden (zu den Kodierverfahren siehe Strauss/Corbin 1996). Mit Hilfe der Software Atlas.ti untersuchten wir zunächst einzelne Textpassagen auf ihre inhaltlichen Kernaussagen und fassten ähnliche Passagen dadurch zusammen, dass wir sie mit theoretischen Begriffen (Konzepten) bezeichneten. Diese Liste von Konzepten verdichteten wir dann in Netzwerken zu einzelnen Konzepten, die uns als besonders relevant für den Erfolg der einzelnen Initiativen erschienen und die wir zu weiteren Konzepten in Beziehung setzten.[95] Ergebnis der Grobanalyse war erstens ein Katalog über die beim Management strategischer Initiative vermutlich relevanten Themen. Zweitens entwickelten wir ein Stakeholder-Modell strategischer Initiativen.[96] Als einfacher, in Theorie und Praxis prominenter Bezugsrahmen zum Management von Projekten und Unternehmen erforderte der Stakeholder-Ansatz keine vorschnelle Fokussierung der Untersuchung, unterstützte aber ein systematisches und ganzheitliches Vorgehen in der zweiten Phase der Empirie. [97]

---

[95] In einer einfachen Systematik differenzierten wir hier zwischen zentralen Konzepten als relevante Handlungsmuster der Initiativemanager und weiteren Konzepten als Bedingungen, Teilprozessen und Wirkungen dieser Managementpraktiken.

[96] Der Bezugsrahmen entstand durch Auflistung der an den Initiativen beteiligten Akteure und einer Gruppierung der Akteure in idealtypische Stakeholder-Gruppen.

[97] Auch das methodische Vorgehen wurde weiterentwickelt. So verzichteten wir – wie die meisten Studien der Managementforschung (Langley 1999) – auf den umfassenden Einsatz der Kodierverfahren der Grounded Theory. Ohne die grundsätzliche Eignung der Verfahren in Frage zu stellen, sprachen drei Gründe für diese Entscheidung: (1) Die Kodierverfahren stellen eine (zu) komplexe Methodik dar, die die chronologische Betrachtung der Initiativen/Fälle nur ergänzen, nicht aber ersetzten kann (Pandit 1996). (2) Dem Vorgehen liegt mit dem paradigmatischen Modell eine stark mechanistische Kausallogik zugrunde, die eine ganzheitliche, „systemische“ Betrachtung der komplexen Wech-

In der zweiten Etappe (April 2002 bis November 2004) wurde die Datenanalyse und Theoriebildung erheblich vertieft und ausgeweitet, indem nun alle acht Initiativen genauer untersucht wurden. Wie von Eisenhardt vorgeschlagen (1989) und erprobt (z.B. Bourgeois/Eisenhardt 1988, Brown/Eisenhardt 1997), arbeiteten wir unsere theoretischen Erkenntnisse schrittweise über eine Analyse der einzelnen Fälle, einen sukzessiven Paarvergleich und eine fallübergreifende Dateninterpretation heraus.

Ein erster Schritt der Datenanalyse bestand in der Betrachtung der einzelnen Fälle (Eisenhardt 1989). Um ein differenziertes Verständnis der komplexen Realität jedes Falles zu entwickeln, verfassten wir detaillierte, stichwortartige Fallbeschreibungen, in denen wir die Geschäftsidee und die Historie der Initiative darstellten. Die Historie der Initiative gliederten wir grob in vier Phasen (Idee-Konzept-Implementierung-Erweiterung).[98] Auch wenn wir hier schon Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen erkennen konnten, konzentrierten wir uns zunächst – im Sinne der Replikationslogik – auf die einzigartigen Muster jedes Falls und listeten die aus Sicht der Interviewpartner relevanten Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren jeder Initiative auf.

Der Einzelfallanalyse folgte der Vergleich zwischen einzelnen Fällen (Eisenhardt 1989). Wir verglichen die Initiativen paarweise aus mehreren Perspektiven. Erstens kontrastierten wir für jedes Unternehmen die sehr erfolgreichen Fälle schrittweise mit dem sehr wenig erfolgreichen Fall, um Unterschiede zwischen den gescheiterten und den besonders erfolgreichen Initiativen zu identifizieren. Zweitens verglichen wir sukzessive die sehr erfolgreichen Fälle, um zu überprüfen, ob und wie die Praktiken in den einzelnen Fällen eingesetzt wurden. In gleicher Weise wurden die sehr wenig erfolgreichen Fälle gegenübergestellt. Aus dem Paarvergleich entstand eine relativ große Zahl von vermutlich relevanten Managementpraktiken.[99] Diese ersten Forschungser-

---

selwirkungen einer Initiative behindert. (3) Das extrem inkrementelle Vorgehen mit drei iterativen Kodierschritten fördert die Gefahr, sich in den Daten „zu verlieren“, ohne zu abstrakteren, in bestehenden Theorien verankerten Aussagen zu gelangen (Langley 1999).

[98] Indem wir unseren Interviewpartnern eine aktualisierte und vereinfachte Version des Phasenmodells vorlegten, konnten wir die Historie schrittweise rekonstruieren und Aussagen der Interviewpartner bereits in den jeweils folgenden Interviews validieren.

[99] Die Ergebnisse des Paarvergleichs werden in Dissertation bewusst nicht wiedergegeben, um eine unübersichtliche und redundante Darstellung der verschiedenen Zwischenergebnisse zu vermeiden. Stattdessen wurde das Vorgehen ausführlich beschrieben und eine durchgängige Systematik bei Be-

gebnisse konnten wir durch drei vorläufige Kategorien als übergeordnete, erfolgskritische Praktiken strukturieren. Die drei Kategorien bildeten einen integrierten Bezugsrahmen zum Management strategischer Initiativen, da wir sie jeweils einer von drei Dimensionen des Initiativemanagements zuordnen konnten: dem Inhalt, der Organisation und dem Prozess der Initiative.

Im folgenden Schritt der Datenanalyse wurden fallübergreifend die theoretischen Konstrukte und Thesen entwickelt (Eisenhardt 1989). Jede Kategorie (Inhalt, Organisation und Prozess) wurde ausgearbeitet, indem die generelle Managementpraktik (Kategorie), die zugehörigen Teilpraktiken (Konzepte) und Kausalbeziehungen möglichst klar definiert und validiert wurden. Als Instrumente der Datenanalyse und der Ergebnisvalidierung dienten (1) Tabellen, (2) Fallbeschreibungen und (3) der Vergleich mit der bestehenden Literatur.

(1) Zu jedem Konzept wurde eine Tabelle erstellt, die die Daten zu dem Konzept zusammenfasste.[100] Ähnlich zur Definition und Messung von Konstrukten in quantifizierenden Studien wurden die Konzepte entlang einzelner Merkmale genauer beschrieben, um die Initiativen/Fälle einordnen zu können. Im Gegensatz zu quantifizierenden Studien wurden die Konzepte jedoch nicht a priori deduziert, sondern schrittweise aus den Daten entwickelt (Eisenhardt 1989). Statt einer exakten Messung mittels metrischer Maße wurden die Initiativen eher grob, z.B. nominal nach Idealtypen, eingestuft (Strauss/Corbin 1996) und anhand einzelner Beispielzitate „selektiv plausibilisiert" (Flick 1999).[101] Die verdichtete Darstellung der Konzepte anhand einzelner Merkmale und Zitate trug dazu bei, prägnante und in den Daten sämtlicher Initiativen verankerte Ergebnisse zu entwickeln (Eisenhardt 1989). Zugleich konnten sie eine reichhaltigere Darstellung der Forschungsergebnisse nicht ersetzen. (2) Daher verfassten wir je Konzept Beschreibungen zu den eindrücklichsten Fällen, in die mehrere Zitate eingebunden wurden. (3) Ein weiteres Instrument der Theoriebildung bestand im Vergleich der

---

trachtung der Einzelfälle und der fallübergreifenden Ergebnisse gewählt, um die Nachvollziehbarkeit der Studie zu fördern.

[100] Neben Netzwerken sind Tabellen eine in der strategischen Fallstudienforschung erprobte Methode, die z.B. durch Eisenhardt (1989) und Miles/Huberman (1994) beschrieben und z.B. durch Brown/Eisenhardt (1997), Bougeios/Eisenhardt (1989) eingesetzt wurde.

[101] Beispielsweise wurde die Einbindung des Top-Managements in die Initiative nach dem Involvierungsgrad (gering bis umfassend) und der Rolle des Top-Managements (Finanzieller – Strategischer – Überengagierter Investor) beurteilt.

Forschungsergebnisse mit der bestehenden Literatur (Eisenhardt 1989). Ähnliche oder gleiche Aussagen in der bisherigen Forschung trugen dazu bei, die Glaubwürdigkeit und Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse zu erhöhen. Gleichzeitig konnten wir die eigenen Ergebnisse in konkreten Theorieströmungen verankern.[102] Schließlich konnten wir durch gegensätzliche Aussagen in der bestehenden Literatur unsere vorläufigen Ergebnisse hinterfragen und weiterentwickeln.[103]

.

Zwei weitere Schritte bildeten den Abschluss der Datenanalyse und Theoriebildung. Erstens kehrten wir auf die Ebene der einzelnen Initiativen zurück. Die stichwortartigen, chronologischen Einzelfallstudien wurden für die Dissertation ausformuliert (und etwas gekürzt). Die Managementpraktiken wurden je Fall nochmals spezifiziert und in einer Tabelle nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative sortiert. Zur Überprüfung wurden zwei Fallstudien durch die Manager der Initiativen und sämtliche Fallstudien durch einen Branchenexperten gegengelesen. Zweitens nahmen wir eine übergreifende Perspektive ein. Wir integrierten die Forschungsergebnisse in eine Kernkategorie (Strategie als Pragmatismus), die die Forschungsergebnisse auf einen zentralen Sachverhalt („den roten Faden“ unserer Studie) verdichtete (Strauss/Corbin 1996). Dadurch konnten wir unser Verständnis erfolgreicher strategischer Manager in einer Unterscheidung (Pragmatismus versus Aktionismus) zusammenfassen und die Mikroanalyse einzelner Praktiken in eine grundlegendere Diskussion strategischer Theorie und Praxis einbetten.

7. Güte des Forschungsprozesses

Es stellt sich wohl jedem Leser die Frage, wie der Forscher von hunderten von Seiten von Transkripten, Memos, Dokumenten und Protokollen zu relativ wenigen theoretischen Aussagen gelangt ist. Beim Forschungsansatz der vergleichenden Fallstudie im Rahmen der Grounded Theory kann daher leicht der Vorwurf gemacht werden, dass

[102] Bei der Definition der Konstrukte reduzierten wir z.B. die Zahl neuer Begriffe, indem wir, soweit sinnvoll, bestehende Konstrukte aus anderen Disziplinen in die Initiativeliteratur einführten (z.B. den Begriff einer „losen Koppelung“ von Initiative und Stammorganisation, der vor allem durch Weick (1976) in der Organisationsforschung ausgearbeitet wurde).

[103] Beispielsweise waren in unserer Studie Initiativen mehrheitlich nur dann erfolgreich, wenn sie in die Stammorganisation integriert wurden. Die bisherige Literatur diskutierte dagegen schwerpunktmäßig die Isolation als Voraussetzung für den Erfolg neuer strategischern Initiativen, so dass wir dann einen übergreifenden, kontingenztheoretischen Ansatz, der sowohl integrierte als auch isolierte Initiativen erfasste, entwickelten.

die Daten überinterpretiert wurden und die Ergebnisse die organisationale Realität nur unvollständig oder verzerrt erfassen. Um die Qualität des Forschungsprozesses analysieren zu können, sind generelle Gütekriterien nötig, die die verschiedenen Aspekte der eingesetzten Methoden erfassen und vergleichbar machen (Lamneck 1995).[104] In diesem Abschnitt stellen wir nun die für die Arbeit relevanten Gütekriterien und qualitätssichernde, forschungsmethodische Taktiken dar. Wir konzentrieren uns auf die Kriterien der (1) Konstruktvalidität, (2) der internen Validität, (3) der Reliabilität und (4) der Generalisierbarkeit.

(1) Die *Konstruktvalidität* bezieht sich darauf, geeignete Maße zu definieren, um die interessierenden Konstrukte, wie z.B. den Erfolg strategischer Initiativen, auch akkurat zu erfassen. Folgende vier Taktiken wurden eingesetzt, um die Konstruktvalidität abzusichern:

Erstens erfolgte bei der Datenerhebung eine *Methoden- und Perspektiventriangulation* (Eisenhardt 1989, Yin 1994). In der Datensammlung wurden drei Erhebungsmethoden kombiniert sowie mehrere Interviewpartner mit unterschiedlichen Einzelperspektiven und Betrachtungsebenen (Branche, Unternehmen und Initiative) befragt, um ein möglichst vollständiges Datenmaterial zu erhalten und etwaige Verzerrungen minimieren zu können (Bacharach et al. 1996, Golden 1992, Lamnek 1995).

Zweitens wurde eine *A-priori-Spezifikation interessierender Konstrukte* mit Hilfe der bestehenden theoretischen Literatur vorgenommen (Eisenhardt 1989). Ein theoriegeleitetes Vorgehen ist auch bei einer Grounded Theory, bei der die Konstrukte und Thesen aus den empirischen Daten generiert werden sollen, durchaus sinnvoll (Strauss/Corbin 1996). In unserer Studie trug es zu einer professionellen Studie bei, dass wir bereits vor der Empirie ein relativ genaues Verständnis darüber entwickelten, was wir unter strategischen Initiativen, Managementpraktiken und dem Erfolg einer

[104] Für qualitative Untersuchungen sind in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterienkataloge diskutiert worden (z.B. Lamneck 1995, Miles/Huberman 1994, Strauss/Corbin 1996, Yin 1994). Dabei werden die Gütekriterien qualitativer Studien wenn auch nicht dem Namen nach, so doch hinsichtlich ihrer Inhalte und Bedeutung von denen quantitativer Forschung abgegrenzt. Diese Kriterien sollen die Qualität der Studie in Bezug auf die Güte der Daten, die Angemessenheit des Forschungsprozesses sowie die empirische Verankerung der Forschungsergebnisse beurteilen helfen (Strauss/Corbin 1996).

Initiative verstehen. Zugleich entwickelten wir die Konstrukte im Rahmen der empirischen Untersuchung weiter.

Drittens versuchten wir eine möglichst *geschlossene „Beweiskette" von den Daten zu den Konstrukten* (und Thesen) zu etablieren. In der Datenanalyse erstellten wir Tabellen und Fallbeschreibungen mit Interviewzitaten, die zumindest eine „selektive Plausibilisierung" (Flick 1999) der Konstrukte unterstützen sollten.[105] Zudem wurde ein einheitlicher Bezugsrahmen für die fallspezifische und -übergreifende Betrachtung eingesetzt, der es dem Leser erleichtern sollte, die Konstrukte bis in jede Fallstudie zurückverfolgen zu können.

Viertens wurden die Fallstudien und erste Forschungsergebnisse mit den Managern der Initiativen und mit Branchenexperten überprüft und diskutiert. Diese *kommunikative Validierung* ermöglichte es, die Angemessenheit, Nachvollziehbarkeit und Relevanz der Konstrukte zu erproben (Mayring 1993). In unserer Studie wurden die Fallstudien durch mehrere Manager und Branchenexperten Korrektur gelesen. Die Initiativehistorie und vorläufige Forschungsergebnisse wurden in späteren Interviews „getestet" und so schrittweise validiert und weiterentwickelt.

(2) Die *interne Validität* richtet sich auf die Gültigkeit der aufgestellten Kausalzusammenhänge und damit auf deren intersubjektive Überprüfbarkeit und Zuverlässig-

[105] Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass bei einzelnen Interviewzitaten (1) die Auswahl der Beispielzitate nicht vollständig begründet werden kann und (2) wenige Zitate die eigenen Aussagen eben nur selektiv plausibilisieren. Um diese Defizite etwas auszugleichen, wird in einigen Studien die Relevanz der Konstrukte durch die Häufigkeit der Nennung in den Interviews gerechtfertigt (z.B. Ghoshal/Bartlett 1994, Doughtery/Heller 1994). Auch in der vorliegenden Arbeit wurden Konstrukte nur dann berücksichtigt, wenn sie in der Mehrheit der Fälle von den Interviewpartnern als erfolgsrelevant angesehen wurden. Auf ein „Abzählen" der Interviewpassagen wurde jedoch verzichtet. Denn die Häufigkeit der Nennung lässt nur teilweise auf die Bedeutung eines Konstruktes schließen, weil auch weniger häufig genannte Themen besonders relevant sein können (z.B. wenn sie nur für bestimmte Interviewpartner, wie die Initiativeleiter, sichtbar waren, Erpenbeck/Heyse 1999: 375). Stattdessen begründeten wir – wie z.B. Brown/Eisenhardt (1997) – die Auswahl der Konstrukte durch eine möglichst reichhaltige, multimethodische Darstellung der Daten und Ergebnisse mit (chronologischen) Einzelfallstudien, Tabellen und (thematischen) Fallbeschreibungen zu den einzelnen Konzepten.

keit (Lamneck 1995, Yin 1994).[106] Die interne Validität versuchten wir durch fünf Taktiken zu gewährleisten:

In unserer Studie konnte neben der *thematischen Fokussierung* durch Definition einer Forschungsfrage (Lamneck 1995, Yin 1994) die nach der *Replikationslogik* vorgenommene Auswahl erfolgreicher und weniger erfolgreicher Initiativen (unter Berücksichtigung des Kontextes) sicherstellen, dass die interessierenden Konstrukte überhaupt entdeckt werden konnten. Allerdings sollten vor allem die Methode der ständigen Vergleiche, die kommunikative Validierung sowie die argumentative Validierung in der Datenanalyse dazu beitragen, gültige Kausalzusammenhänge zu generieren.

Die *Vergleichsbildung* ist das basale analytische Verfahren für die Kodierung und Interpretation der Daten in der Grounded Theory (Eisenhardt 1989, Strauss/Corbin 1996). Generell geht es um ein „Spielen" mit den Daten, um die interne Validität der entdeckten Kausalzusammenhänge zu erhöhen (Yin 1994). Die verschiedenen Vergleichsverfahren und -perspektiven, die in unserer Studie eingesetzt wurden, wurden bereits in der Datenanalyse detailliert vorgestellt.[107]

Die *kommunikative Validierung* bezieht sich hier nicht nur, wie bei der Konstruktvalidität, auf die Diskussion der Fallstudien und erster Forschungsergebnisse mit Managern der Initiativen und Branchenexperten. Zusätzlich wurden die aus den Daten gewonnen Kausalzusammenhänge immer wieder an weitere Wissenschaftler rückgekop-

---

[106] Während die Konstruktvalidität vor allem in der Datenerhebung von Bedeutung ist, ist die interne Validität in der Datenanalyse besonders relevant. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung besteht die Gefährdung der internen Validität bei qualitativen Studien weniger in der Datenerhebung als in der Datenanalyse, wenn z.B. die Daten bewusst oder unbewusst fehlinterpretiert werden, um innovative Forschungsergebnisse präsentieren zu können (Lamneck 1995). Die interne Validität befasst sich in qualitativen Studien daher vor allem mit dem Problem gültiger Interpretationen bei der Entwicklung von Kausalzusammenhängen und Hypothesen.

[107] Das Anstellen von Vergleichen erfüllt vier Zwecke: (1) Einzelne Ereignisse oder Aktivitäten werden auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht, um ähnliche Ereignisse zusammenzufassen und mit einem theoretischen Begriff zu bezeichnen (Strauss/Corbin 1996). (2) Die Forschungsergebnisse müssen immer wieder mit dem Datensatz verglichen werden, damit die eigenen Aussagen fallweise weiterentwickelt oder bestätigt werden können (Eisenhardt 1989, Strauss/Corbin 1996). (3) Die Vergleiche beziehen sich auf die Kontrastierung von Idealtypen (Lamneck 1995). (4) Die kausalen Muster, die in der eigenen Studie beobachtet wurden, werden mit den Aussagen der bestehenden Literatur verglichen (Eisenhardt 1989, Yin 1994).

pelt und mit diesen ausführlich besprochen (Lamneck 1995, Yin 1994).[108] Da es sich bei diesen Forschern in der Regel um erfahrene Strategieforscher handelte, konnten so die empirische Nachvollziehbarkeit, die inhaltliche Konsistenz und die theoretische Relevanz der Forschungsergebnisse überprüft werden.

Die *argumentative Validierung* richtet sich weniger auf die Interpretation der Daten als auf ihre Darstellung in der schriftlichen Arbeit. Die entwickelte Argumentation bildet hier das Medium des Validierungsprozesses (Lamneck 1995). Die Datenanalyse, die explikativ nicht reduktiv erfolgt, soll so dokumentiert werden, dass die Erklärungen der dargestellten Kausalzusammenhänge intersubjektiv nachvollziehbar bleiben (Mayring 1990). Aus diesem Grund wurden bei der Diskussion der Ergebnisse in unserer Arbeit die Ideen, (Vor-)Annahmen und Widersprüchlichkeiten der Dateninterpretation weitgehend offen gelegt. Zudem wurde die Argumentation in möglichst einfachen Worten verfasst und durch graphische Darstellungen visualisiert und zusammengefasst.

(3) Die *Reliabilität* einer Studie bezieht sich auf die Forderung, die einzelnen Schritte einer empirischen Forschungsarbeit mit den gleichen Ergebnissen wiederholen zu können (Yin 1994). Bei qualitativen Fallstudien kann eine solche Replizierbarkeit aber nur im weiteren Sinne gewährleistet werden (Lamneck 1995). Denn der Forschungsansatz impliziert eine Kontextgebundenheit des Vorgehens und der Ergebnisse.[109] Daher richtet sich die Reliabilität qualitativer Fallstudien darauf, Informationen bereitzustellen, die es dem Leser ermöglichen, unabhängig und mit der gleichen Gewissheit zu *eigenen* Schlussfolgerungen zu gelangen (Lamneck 1995, Yin 1994). Diese Informationen sollen den Forschungsprozess dokumentieren und originäre empirische Daten beinhalten.

In den vorangegangen Abschnitten wurden im Sinne einer *Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit* die einzelnen Schritte des Forschungsdesigns, der Interviewleit-

[108] Neben einem ständigen Austausch mit einigen Forscherkollegen wurde das Vorgehen der Studie in Doktorandenseminaren der Universität St. Gallen präsentiert und diskutiert. Zudem wurden Zwischenergebnisse der Studie auf der 22. Jahreskonferenz der Strategic Management Society (Paris, 2002) und in einem Weiterbildungsseminar der Universität St. Gallen (Januar 2003) vorgestellt und besprochen.

[109] Erstens überlagern und bedingen sich Datenerhebung und -analyse. Zweitens wird ein kommunikativer Zugang zum Feld angestrebt, wodurch die eingesetzten Methoden und Techniken niemals unabhängig von ihrem Anwender sein können (Lamneck 1995).

faden sowie die Verfahrensregeln bei der Datenanalyse detailliert dargelegt, um damit den Forschungsprozess intersubjektiv überprüfbar zu machen (Yin 1994).

Zudem wurde eine *Fallstudiendatenbank* erstellt, in der die Transkripte, Memos, Protokolle und die (als Datei verfügbaren) Dokumente systematisch abgelegt wurden (Yin 1994). Gleichzeitig wurden in der schriftlichen Arbeit in mehrfacher Weise *originäre Daten* wiedergegeben, um die Ergebnisse möglichst feldnah darzustellen. Erstens liefern die (chronologischen) Einzelfallstudien dem Leser reichhaltige Fallbeschreibungen und -analysen, die sich sehr nah an die Daten anlehnen und Originalzitate beinhalten. Zweitens wurden bei der fallübergreifenden Darstellung Tabellen und (thematische) Fallstudien zu den einzelnen Konzepten „aus den Daten heraus" erarbeitet, die anhand von Beispielzitaten die Forschungsergebnisse selektiv plausibilisieren (Flick 1999).

(4) Bei qualitativen Fallstudien können aufgrund des immensen Erhebungsaufwands in der Regel nur relativ wenige Fälle untersucht werden, die sich zudem häufig auf ein spezifisches Forschungsfeld (z.B. einzelne Branchen) beziehen. Inwiefern kann also von diesen wenigen Fällen auf eine *Generalisierbarkeit* der Aussagen geschlossen werden? Hier ist zu berücksichtigen, dass die in Fallstudien entwickelten Aussagen sich auf eine Generalisierbarkeit in Bezug auf theoretische Propositionen und nicht Populationen beziehen. Bei dieser analytischen Generalisierbarkeit geht es um das Aufdecken von wesentlichen und typischen Zusammenhängen, die sich an wenigen Fällen verdeutlichen lassen, unabhängig davon, wie häufig diese Merkmalskombination vorkommt (Lamneck 1995).

Die analytische Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse wurde erstens dadurch unterstützt, dass die untersuchten Initiativen nach der *Replikationslogik* und die in den Fallstudien erhobenen Daten gemäß eines *theoretischen Samplings* ausgewählt wurden. Die Auswahl und Analyse erfolgreicher und weniger erfolgreicher Initiativen sollte die theoretischen Erkenntnisse im Verlauf der Studie replizieren und erweitern (Eisenhardt 1989, Miles/Huberman 1994, Yin 1994). In gleicher Weise wurden die Interviewpartner nicht statistisch repräsentativ, sondern konzeptgetrieben ausgewählt. Dabei wurden solange neue Interviewpartner befragt, bis keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden konnten und eine theoretische Sättigung erreicht war (Strauss/Corbin 1996).

In Anlehnung an die Methode der *Vergleichsbildung* wurde in der Datenanalyse das empirische Material auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede (in den Fällen und zwischen den Fällen) untersucht. In einem stark iterativen Verfahren wurden die entwickelten Begriffe und Aussagen sukzessive revidiert, konkretisiert und verfeinert, bis letztlich eine idealtypische Darstellung des Gesamtphänomens erreicht werden konnte. Dadurch blieb die Datenanalyse nicht im Einzelfall verhaftet. Eine einheitlich strukturierte und möglichst klare Argumentation sowie reichhaltige Informationen in der fallübergreifenden Betrachtung sollen es dem Leser erleichtern, den Sprung von Fall und Fallvergleich zu den allgemeineren Aussagen nachzuvollziehen (Lamneck 1995). Zudem konnte die generellere Relevanz der Forschungsergebnisse vielfach durch ähnliche Begriffe und Aussagen in der bestehenden Literatur bestätigt werden (Eisenhardt 1989). Gerade bei Fallstudien mit einer begrenzten Zahl an untersuchten Fällen ist eine Einbindung der bestehenden Literatur besonders entscheidend.[110]

Schließlich überprüften wir die Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse, indem wir erste Forschungsergebnisse mit Branchenexperten außerhalb der untersuchten Unternehmen diskutierten. Zudem besprachen wir zum Ende der Studie unsere Aussagen anhand der verfassten Kapitel mit branchenfremden Managern, die selbst in mehreren strategischen Initiativen mitgearbeitet hatten, und mit Wissenschaftlern und Beratern mit branchenübergreifender Erfahrung. Diese *kommunikative Validierung* verdeutlichte, dass die Begriffe und Konzepte auch für Manager und Wissenschaftler außerhalb des Forschungsfeldes nachvollziehbar und relevant sind (Yin 1994).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in unserer Studie mehrere, etablierte methodische Taktiken eingesetzt wurden, um die Gütekriterien der (1) Konstruktvalidität, (2) der internen Validität, (3) der Reliabilität und (4) der Generalisierbarkeit zu erfüllen. Auch wenn die Terminologie an die Gütekriterien im quantitativen Paradigma erinnert, bestehen doch erhebliche Unterschiede im Bedeutungsgehalt. Statt statistischer Abgesichertheit sollen die beschriebenen Strategien und Taktiken dazu beitragen, die

[110] Da in der Ergebnisdiskussion Übereinstimmungen und Unterschiede unserer Studie und der Literatur ausführlich beschrieben werden, sei hier nur ein Beispiel erwähnt: So wurde die Organisation der Beziehung zwischen Initiative und Stammorganisation in sehr ähnlicher Weise in unserer Studie und in den Arbeiten von Heller (1993, 1999) beschrieben. Gerade weil sich Heller nicht auf das Management strategischer Initiativen konzentrierte und Innovationsprojekte von US-amerikanischen Unternehmen anderer Branchen (Chemie, IT) untersuchte, lassen sich hier Hinweise für die Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse über den spezifischen Kontext von E-Business-Initiativen von zwei Versicherungskonzernen vermuten.

Glaubwürdigkeit und Neuartigkeit[111] der entwickelten Theorie sicherzustellen und zu vermitteln (Strauss/Corbin 1996). Das Ziel ist dann eine Theorie, deren Konstrukte und Aussagen über Beziehungen in den gesammelten Daten tatsächlich bestehen, was nicht bedeutet, dass nicht auch andere Aussagen grundsätzlich denkbar, möglich plausibel und sogar glaubwürdig wären (Strauss/Corbin 1996).

[111] Neben den genannten „klassischen“ Kriterien werden qualitative Studien vor allem danach beurteilt, ob sie neue Fragen aufwerfen, neue Interpretationen und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen (Rüegg-Stürm 2002: 70). Der „Innovationsgrad“ einer Studie lässt jedoch nur schwer objektiv erfassen.

TEIL 3: Fallstudien

Unsere empirische Studie untersucht acht strategische E-Business-Initiativen von zwei europäischen Versicherungskonzernen.[112] In diesem Kapitel werden die einzelnen Initiativen alltagssprachlich beschrieben und analysiert. Ziel ist es, die anschließende, fallübergreifende Interpretation der Ergebnisse für den Leser transparent und nachvollziehbar zu machen.

Die Initiativen wurden in einem spezifischen Branchen- und Unternehmensumfeld realisiert, das wir schlaglichtartig beleuchten, um dem Leser einen Bezug zur eigenen Erfahrungswelt zu erleichtern und das Anwendungsfeld unserer Studie abzugrenzen. Kapitel 8 gibt einen Überblick zum strategischen Wandel, den das Internet in der Versicherungsindustrie auslöste. In den beiden folgenden Kapiteln werden die zwei untersuchten Unternehmen, die wir als FINANZ und VERSICHERER bezeichnen, und ihre E-Business-Aktivitäten dargestellt (Kapitel 9 und 10). Jedes Kapitel beginnt mit einer Einführung zu den E-Business-Aktivitäten des Unternehmens (Unternehmensebene) und geht dann genauer auf vier Initiativen der Unternehmen ein[113]: Die Initiativen der FINANZ umfassen einen weniger erfolgreichen Fall (Internet-Markt) und drei erfolgreiche Initiativen (Online-Versicherer, Firmennetzwerk, Belegschaftsvertrieb). Beim Unternehmen VERSICHERER untersuchen wir einen weniger erfolgreichen Fall (Internetbank), einen moderat erfolgreichen Fall (Maklerservices) sowie zwei erfolgreiche Fälle (Maklerportal, Pensionskasse).[114]

---

[112] Zur Anonymisierung der Daten: Sämtliche Bezeichnungen für Unternehmen und Organisationseinheiten sowie alle Eigennamen von Personen wurden in Absprache mit den Unternehmen verfremdet. Die Anonymisierung unterstützte eine offene Darstellung durch die Interviewpartner. Es ist zwar erforderlich, die Unternehmen und Initiativen ausführlich zu beschreiben, um die Forschungsergebnisse ausreichend zu validieren. Branchenexperten können die Unternehmen daher relativ eindeutig identifizieren. Durch die Anonymisierung ist aber kein direkter Bezug auf die Unternehmen oder Personen möglich. Die Anonymisierung verdeutlicht zudem, dass es hier nicht um die „Bewertung" einzelner Unternehmen und Manager geht. Ziel ist es, generelle Herausforderungen und Praktiken eines erfolgreichen strategischen Managements in großen, komplexen Unternehmen herauszuarbeiten.

[113] Zur Reihenfolge der Fälle: Wir sortieren die Fälle nach dem Investitionsvolumen und beginnen mit den weniger erfolgreichen und mittleren Fällen, denen dann die erfolgreichen Fälle folgen.

[114] Grundsätzlich wäre hier eine umfassendere Beschreibung jedes Falles (im Sinne einer „thick description") wünschenswert, um die Komplexität des Managements strategischer Initiativen einzufangen. Wegen der relativ großen Zahl der Fälle beschränken wir uns aber auf eine „überschaubare" Rekonstruktion der Ereignisse in der Initiative und vertiefen nur ausgewählte Themen im Fallvergleich.

8. Die Branche: E-Transformation in der Versicherungsindustrie

Der strategische Wandel durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (*E-Transformation*) hat in der Versicherungsindustrie nicht zu einer „Revolution“ der Branche geführt. Wegen ihrer branchen- und unternehmensweiten Bedeutung wurde die E-Transformation als „geplanter“ strategischer Wandel mit hoher Top-Management-Unterstützung und Sichtbarkeit im Unternehmen vorangetrieben. Die neuen Technologien wurden aber vor allem durch bestehende Anbieter erfolgreich dafür eingesetzt, ihr bestehendes Geschäftsmodell schrittweise zu optimieren und ihre Wettbewerbsposition aufrechtzuerhalten. Wie wir in diesem Kapitel zeigen werden, sind die neuen Technologien jedoch wesentlicher Treiber eines langfristigen, tiefgreifenden Wandels der Branche und führten bereits zu strategischen Veränderungen in den Wertschöpfungsaktivitäten der Versicherungsunternehmen.

Die Versicherungsbranche hat sich in der Vergangenheit durch Kontinuität und Stabilität ausgezeichnet (Ackermann 2001). Durch staatliche Regularien (wie z.B. die festgelegte Trennung zwischen Bank- und Versicherungswirtschaft) wurden über Jahrzehnte ineffiziente Marktstrukturen mit einem weitgehend statischen Wettbewerb aufrechterhalten. Zwischen den Versicherern bestanden kaum Unterschiede in Bezug auf Leistungsangebot, Verwaltungskostenstrukturen oder Merkmale der Außendienstsysteme. Seit einigen Jahren befindet sich die Branche jedoch in einem fundamentalen Strukturwandel mit einem erheblichen Anstieg von Wettbewerbsintensität und Marktkonzentration, grundlegenden Veränderungen in den Angebotsstrukturen und neuen Marktleistungen sowie Methoden des Risikotransfers. Das Wertschöpfungsmodell der Branche verändert sich: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt, vom vertikal integrierten Versicherungskonzern zu unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken und von der reinen Versicherungs- zur integrierten Finanzdienstleistungsbranche.

Eine wesentliche Reaktion auf diesen Wandel war die Renaissance des Allfinanzkonzepts in den 1990er Jahren, das auch die zwei Unternehmen unserer Studie verfolgten.[115] *Allfinanz* bedeutet die schrittweise Integration von Finanz- und Risikomärkten und der auf ihnen angebotenen und nachgefragten Bank- und Versicherungsdienstleis-

[115] Zum Allfinanz-Konzept siehe ausführlich z.B. Bernet (2001, Ökonomische Einflussfaktoren) und Schulte-Noelle (2001, Historie des Allfinanz-Gedanken).

tungen (Bernet 2003). Abbildung 9 gibt einen Überblick zu Auslösern und aktuellen Hindernissen der Allfinanz-Strategie.

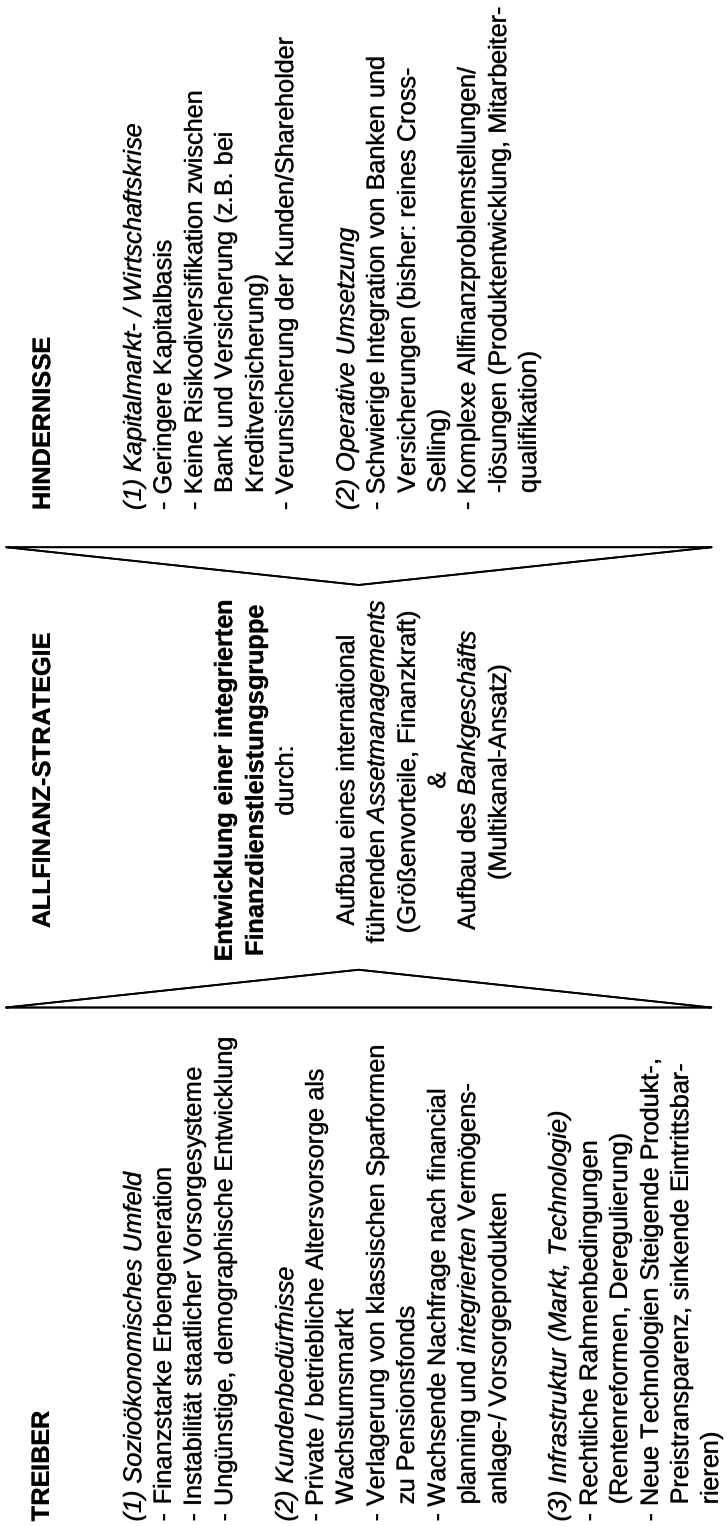

TREIBER
(1) Sozioökonomisches Umfeld
- Finanzstarke Erbengeneration
- Instabilität staatlicher Vorsorgesysteme
- Ungünstige, demographische Entwicklung
(2) Kundenbedürfnisse
- Private / betriebliche Altersvorsorge als Wachstumsmarkt
- Verlagerung von klassischen Sparformen zu Pensionsfonds
- Wachsende Nachfrage nach financial planning und integrierten Vermögens-anlage-/ Vorsorgeprodukten
(3) Infrastruktur (Markt, Technologie)
- Rechtliche Rahmenbedingungen (Rentenreformen, Deregulierung)
- Neue Technologien Steigende Produkt-, Preistransparenz, sinkende Eintrittsbar-rieren)
ALLFINANZ-STRATEGIE
Entwicklung einer integrierten Finanzdienstleistungsgruppe
durch:
Aufbau eines international führenden Assetmanagements (Größenvorteile, Finanzkraft)
&
Aufbau des Bankgeschäfts (Multikanal-Ansatz)
HINDERNISSE
(1) Kapitalmarkt- / Wirtschaftskrise
- Geringere Kapitalbasis
- Keine Risikodiversifikation zwischen Bank und Versicherung (z.B. bei Kreditversicherung)
- Verunsicherung der Kunden/Shareholder
(2) Operative Umsetzung
- Schwierige Integration von Banken und Versicherungen (bisher: reines Cross-Selling)
- Komplexe Allfinanzproblemstellungen/ -lösungen (Produktentwicklung, Mitarbeiter-qualifikation)

Abbildung 9: Treiber und Hindernisse einer Allfinanz-Strategie

Versicherungsunternehmen setzten in den 1990er Jahren auf eine Allfinanz-Strategie, indem sie das Asset Management und Bankgeschäft als neue strategische Geschäftsfelder aufbauten. Hauptgrund war der wachsende Markt der betrieblichen und privaten Altersvorsorge, den die Versicherungen durch Multikanal-Strategien (mit einem leistungsstarken Bank- und Internetvertrieb) und integrierten Finanzlösungen bedienen wollten. In der Umsetzung der Allfinanz-Strategien wurden jedoch bisher wegen der Verschlechterung der Rahmenbedingungen und Defiziten im Management nur geringe Erfolge erzielten. Langfristig wird sich die Konvergenz von Bank- und Versicherungsgeschäft allerdings fortsetzen.

Wie die Abbildung 9 zeigt, sind die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ein zentraler Treiber des Strukturwandels in der Versicherungsbranche. Wir geben im Folgenden einen Überblick zur *E-Transformation* der Versicherungsbranche, indem wir die wesentlichen Herausforderungen und die Phasen des Wandels darstellen.

Die neuen Technologien ermöglichten gerade für die Finanzdienstleistungsbranche erhebliche Verbesserungen, weil Informationsbeschaffung und -verarbeitung zentrale Bestandteile der Wertschöpfung sind (Holzheu et al. 2000). *E-Business* verstehen wir daher als den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie – insbesondere des Internets – zur Erschließung neuer Geschäftschancen und kontinuierlichen Optimierung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens (Holzheu et al. 2000). Zugleich wurde (und wird) die E-Transformation in der Versicherungsindustrie durch spezifische Faktoren in Bezug auf Produkteigenschaften, bestehende Systeme/Prozesse und regulatorische Rahmenbedingungen gehemmt (siehe Tabelle 6, nach EIU 2001, Holzheu et al. 2000).

Tabelle 6: Versicherungsspezifische Hemmnisse der E-Transformation

Hemmnisse der E-Transformation	
Produkteigenschaften	– *Produktkomplexität*: Die Komplexität einiger Produkte (z.B. viele kommerzielle Versicherungen) erfordert einen hohen Beratungsbedarf, der sich nur beschränkt automatisieren lässt. Für den Internet-Direktvertrieb konzentrierten sich die Versicherer daher auf leicht standardisierbare Produkte (z.B. Auto-, Privathaftpflicht- oder Hausratsversicherungen). – *Niedriger Interaktionsgrad:* Die niedrige Interaktionsfrequenz bei vielen Versicherungen (nach Vertragsabschluss) erschwert den Aufbau profitabler Anwendungen. Zudem werden viele Versicherungsprodukte – trotz des Wandels zum Käufermarkt – immer noch weniger gekauft als vielmehr verkauft, d.h. die Initiative erfolgt eher durch das Vertriebspersonal als durch den Kunden selbst. Das Internet als passives und anonymes Medium kann den persönlichen Vertrieb also nur begrenzt ersetzen. – *Sicherheitsrisiken:* Versicherungen sind häufig mit größeren Transaktionen und der Übertragung von vertraulichen Informationen verbunden. Bedenken der Kunden in Bezug auf Sicherheit und Datenschutz waren daher ein wesentliche Hürde für E-Insurance.
Bestehende Systeme und Prozesse	– *Ungeeignete Geschäftsprozesse*: Bestehende Strukturen und Prozesse sind für den Aufbau zentraler IT-Systeme mit interaktiven Online-Services selten geeignet. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen führte daher zu umfassenden, direkten IT-Kosten und erforderte zusätzlich einen tiefgreifenden, organisationalen Wandel. Komplexe Vertriebs- und Verwaltungsprozesse (wie z.B. die Antragstellung) mussten für das Internet erheblich vereinfacht werden. Die dezentrale Struktur vieler Versicherer begünstigten lokale „Insellösungen“ und verhinderten Synergien durch gesellschaftsübergreifende Anwendungen. – *Kanalkonflikte:* Um Konflikte mit etablierten Vertriebskanälen zu vermeiden, war eine aktive Kommunikation und Qualifikation der Vertriebskanäle erforderlich. Versicherer verzichteten in Kernmärkten häufig auf Preis- und Produktunterschiede zwischen Vertriebskanälen. – *Schwierige technische Integration:* E-Business-Initiativen sind komplexe IT-Projekte.[116] Etablierte Versicherer mussten das E-Business erst erlernen, indem externe Entwicklungspartner eingebunden und interne Spezialisten ausgebildet wurden. Die (Kosten-)vorteile vollautomatisierter und interaktiver Prozesse zu nutzen, erforderte zudem den sehr kosten- und zeitintensiven Aufbau einer neuen IT-Infrastruktur und die Integration der E-Business-Anwendungen in die bestehenden IT-Systeme.[117]

[116] In den E-Business-Initiativen wurden daher auch Vorgehensmodelle der IT-Entwicklung eingesetzt. Die Initiativen durchliefen – meist in iterativer Form über Prototypen und Teilreleases – folgende sechs Phasen: (1) *Businessplan* (mit Marktforschung, Wirtschaftlichkeitsrechnung und Grobanalyse), (2) *Fachspezifikation* (Definition der Anforderungen der Nutzer), (3) *IT-Spezifikation* (Übersetzen der Anforderungen in technische Realisierungsvorgaben), (4) *IT-Entwicklung* mit Tests, Abnahme,

Tabelle 6 (Fortsetzung): Versicherungsspezifische Hemmnisse der E-Transformation

Regulatorische Rahmenbedingungen	– Häufig bremsten *regulatorischer und rechtliche Hindernisse* den Aufbau von E-Business-Anwendungen. Beispielsweise war in vielen Ländern eine länderübergreifende Verwaltung der Versicherungsdaten oder ein Online-Versicherungsverkauf (noch) nicht zulässig.

Diese Hürden trugen auch zu der eher langsamen Diffusion von Internetanwendungen in der Versicherungsbranche bei. Die E-Transformation der Versicherungsindustrie unterlag – wie auch in anderen Branchen – starken Schwankungen und entwickelte sich von einer experimentellen, vor allem technologie- und kapitalmarktgetriebenen Pionierphase mit radikalen Geschäftsmodellen, hoher Fehlerquote und teilweise diffusem Investitionsverhalten zu einer konservativeren Phase der wertorientierten und zunehmend professionelleren Digitalisierung des gesamten Geschäfts (oder kurz: Vom *E*-Business zum E-*Business*).[118] Aus Sicht der etablierten Anbieter lassen sich drei, sich teilweise überlagernde *Phasen* unterscheiden (siehe Abbildung 10).

Inbetriebnahme, Marktvorbereitung und organisatorische Implementierung, (5) *Pilotbetrieb*, (6) *Roll-out*.

[117] So bilden die Anwendungen nur die „Spitze des Eisberges" der IT-Infrastruktur. Eine web-basierte IT-Architektur ist meist dreistufig aufgebaut: (1) Im *Front-End* wird über ein Content Management System, einen Web Server und einen Web Application Server der Internetauftritt gesteuert. Das *Back-End* umfaßt die Datenbanken, in denen die Versicherungs- und Vertragsdaten verwaltet werden. Die Interaktion zwischen diesen beiden Komponenten übernimmt die *Middleware*, indem sie z.B. die Art der Datenabfrage und -aufbereitung steuert. Ein zentrales Problem bestand während des Untersuchungszeitraums darin, dass eine solche moderne IT-Infrastruktur meist erst zeitgleich zu den ersten Anwendungen entwickelt wurde oder gar nicht vorhanden war. Alte Backend-Systeme (auch „Host-Systeme") arbeiten jedoch ohne Middleware, so dass neue Datenabfragen teure und zeitaufwendige Änderungen direkt in den Großrechnern erforderten.

[118] Die Entwicklung der Internetnutzung ist nicht - wie teilweise behauptet - ein historisch einzigartiger Prozess, sondern folgt den typischen Phasen bei neuen Basistechnologien: Auf eine längere Vorlaufzeit folgt typischerweise eine stark expansive Phase mit zahlreichen Innovationen und Unternehmensgründungen, die schließlich in eine Phase der Konsolidierung der neuen Anbieter und Anwendungen übergeht (vgl. z.B. Drucker 1985).

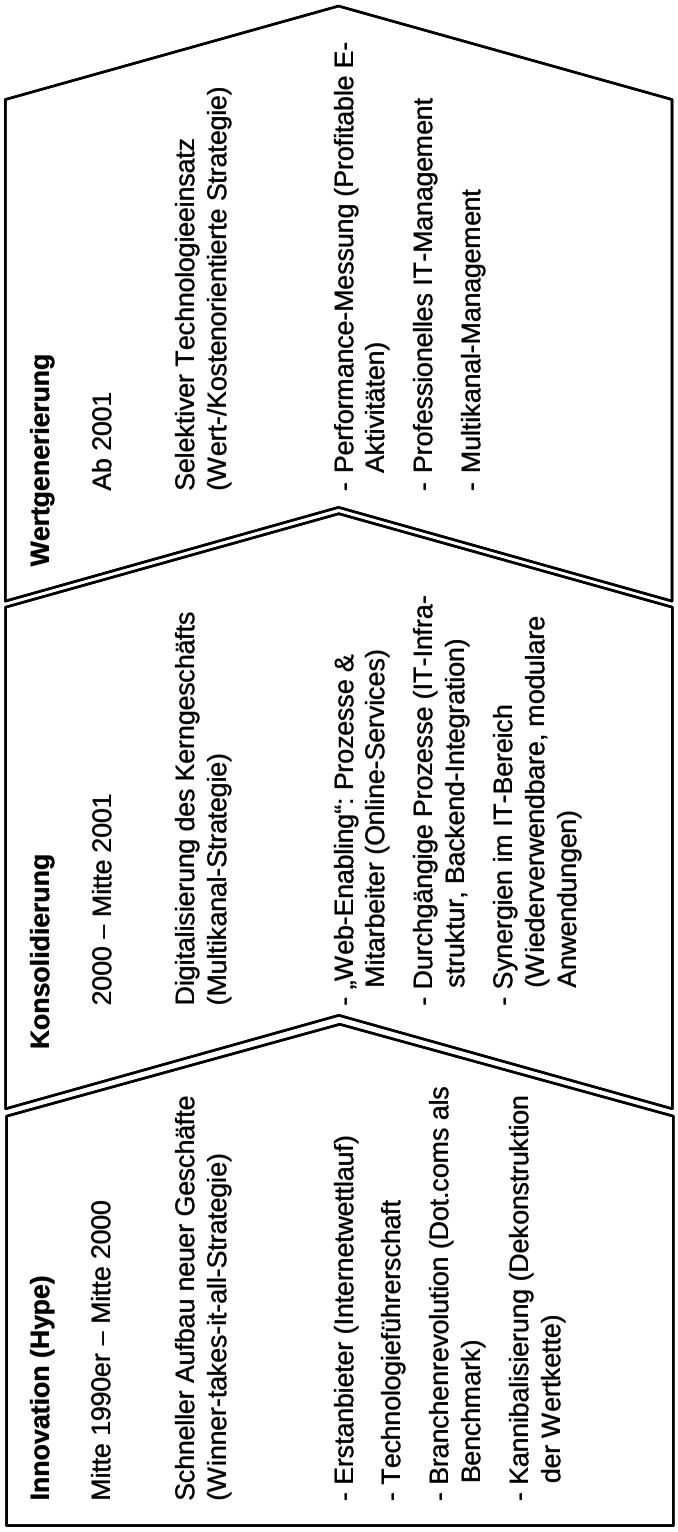


Abbildung 10: Phasen der E-Transformation der Versicherungsbranche

In der Pionierphase (ab Mitte der 1990er) stand die Entwicklung neuer E-Business-Modelle im Vordergrund. Benchmark waren neue, virtuelle Finanzdienstleister (wie

z.B. Online-Broker oder insurance dot-coms).[119] Die neuen Anbieter und Quereinsteiger (z.B. Banken) setzten die etablierten Versicherer erheblich unter Druck, ihr Geschäftsmodell an Effizienz, Qualität und Geschwindigkeit der „new economy“ anzupassen. Radikale Geschäftsmodelle (wie z.B. Risikomarktplätze) konnten jedoch nur selten erfolgreich implementiert werden. Auch der Internet-Direktvertrieb stabilisierte sich auf relativ niedrigem Niveau (Geschätzter Anteil am Gesamtgeschäft in Europa für 2005: 4%), so dass die auf Online-Sales gerichteten Geschäftsmodelle in ihren Zielen und Budgets angepasst werden mussten.[120]

Wesentlich erfolgreicher waren die etablierten Anbieter dagegen bei der Digitalisierung des Kerngeschäfts (ab 2000). Mitarbeiter und Prozesse wurden E-Business-fähig gemacht. In einer Multi-Kanal-Strategie sollten sich alle Vertriebskanäle ergänzen und unterstützen. Generell setzten sich immer mehr hybride Geschäftsmodelle, die Online- und Offline-Welt integrierten, durch. Zwar ermöglichten auch etablierte Anbieter schrittweise den Online-Abschluss einzelner Produkte. Das Internet sollte aber vor allem bestehende Geschäftsprozesse verbessern und vereinfachen. Es wurde für die Vertriebsunterstützung eingesetzt, da sich rund 50% der Kunden im Internet informierten. Produktinformationen wurden nicht mehr nach Gesellschaften getrennt, sondern auf zielgruppenspezifischen Portalen gebündelt.[121] Die E-Business-Initiativen richteten sich jedoch hauptsächlich auf bestehende Kunden und Geschäftspartner. Im Laufe von 2001 wurden interaktive Online-Services (wie z.B. Online-Management der Kundendaten) implementiert, die die Qualitäts- und Servicequalität erhöhen und die Beratungs- und Verwaltungskosten senken sollten. Zentrale Herausforderungen waren die Implementierung durchgängiger End-to-End-Funktionalitäten und die Qualifikation der Nutzer. Vor allem im B2B-Bereich wurden Routinetätigkeiten durch E-Business-Anwendungen automatisiert, da der kontinuierliche Datenaustausch hohe Rationalisierungspotentiale ermöglichte (z.B. Maklerportale, Firmenportale für die betriebliche

[119] Die Spezialanbieter sollten über Kosten- und Differenzierungsvorteile verfügen, da sie such auf einzelne Wertschöpfungsstufen konzentrierten und unbelastet von bereits bestehenden Geschäftssystemen arbeiten konnten.

[120] Ab 2002 stieg aber der Internet-Direktvertrieb bei einzelnen frühen Adoptierern (z.B. der Verkauf von Autoversicherungen an junge Leute in Großbritannien).

[121] Durch die Internetanwendungen sollten die Kontaktpunkte mit neuen und bestehenden Kunden erhöht werden. Erfolgreiche Anwendungen waren z.B. Point-of-Sale-Portale, die in Verbindung mit bestimmten versicherungsrelevanten Ereignissen standen (z.B. Kooperationen mit KfZ-Portalen).

Altersvorsorge). Um die Kosten der E-Transformation zu senken, wurden wiederverwendbare und modular aufgebaute Anwendungen entwickelt.

Mit dem Einbruch im Technologiesektor und der sich anschließenden konjunkturellen Eintrübung trat dann ab 2001 die Wert- und Kostenorientierung stärker in den Vordergrund. Durch eine exaktere Performance-Messung und Analyse des Kundenverhaltens wurden bestehende Anwendungen auf relevante Services reduziert. Die Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle wurde fortgesetzt, um das integrierte Management der Kanäle zu ermöglichen (z.B. zeitgerechte Bearbeitung von Online-Anfragen durch Vertreter usw.). Während im Internethype häufig ein sehr breites Portfolio an E-Business-Initiativen angestoßen wurde, wurden fortan nur noch einzelne Anwendungen implementiert, die einen nachweisbaren Geschäftsnutzen oder Kostensenkungen ermöglichten (wie z.B. IT-Procurement oder Zusammenführung von Rechenzentren). E-Business wurde organisatorisch und inhaltlich in das strategische IT-Management integriert. Das Management und Controlling der IT-Projekte war jetzt weitaus professioneller als in der Pionierphase. Auch wenn die Innovationsneigung mit neuen Geschäftsmodellen und Technologien sehr gering war, hatte sich das Internet als neue Technologie etabliert und bei Unternehmen, wie bei der von uns untersuchten FINANZ, zu strategischen Veränderungen geführt.

9. Das Unternehmen FINANZ

In diesem Kapitel gehen wir auf die E-Business-Aktivitäten des ersten Unternehmens in unserer Studie (hier bezeichnet als FINANZ) ein. Nach einer Einführung zum Unternehmen und seiner E-Transformation (Kapitel 9.1) stellen wir vier Initiativen genauer dar (Kapitel 9.2 bis 9.5) In jeder Fallstudie beschreiben wir die Historie der Initiative und analysieren Erfolg und Management des Vorhabens.

9.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 – 2002)

Die FINANZ ist einer der weltweit führenden Finanzdienstleistungskonzerne. Im Untersuchungszeitraum (1999 – 2002) entwickelte sich der Konzern durch Akquisitionen im Asset Management und Banking von einem Versicherungsunternehmen zu einem Allfinanzkonzern. In das E-Business war die FINANZ erst später als Wettbewerber eingestiegen. Aber die E-Transformation wurde nach Einschätzung unabhängiger Experten schnell und professionell vorangetrieben, so dass der Konzern seine Technologie- und Marktführerschaft auch im „Internetzeitalter“ erhalten konnte.

9.1.1 Kurzporträt der FINANZ

Die FINANZ gehört zu den größten globalen Finanzdienstleistungskonzernen. Die Finanzdienstleistungsgruppe lässt sich anhand ihrer Organisation, Kultur und Strategie charakterisieren:

Organisation: Die FINANZ ist ein global tätiger Konzern mit multidivisionaler, dezentraler Struktur. Die Konzernführung, als Management-Holding mit einem nach Mitarbeitern und Budget „schlanken" Corporate Center organisiert, ist für die Konzernstrategie und die Koordination und Steuerung der Geschäftseinheiten zuständig. In der für dezentrale Großunternehmen typischen Matrixorganisation werden die Produkt- und Landesgesellschaften als Profitcenter mit eigenem multifunktionalen Management und hoher strategischer und operativer Autonomie geführt. Die dezentrale Struktur unterstützt einerseits eine lokale Anpassung und ein unternehmerisches Handeln in den traditionell fragmentierten Versicherungsmärkten. Andererseits waren daher gesellschaftsübergreifende Initiativen eher selten. Erst ab Mitte der 1990er Jahre wurden zentrale Konzernstrukturen durch interne Maßnahmen des gesellschaftsübergreifenden Ressourcentransfers (wie z.B. internationale Arbeitsgruppen) und vor allem durch die neuen, international geführten Geschäftsfelder (wie z.B. Asset Management) weiter ausgebaut.

> Zentrale E-Business-Initiativen, wie der Aufbau einer gemeinsamen Plattform in Deutschland, waren deshalb Neuland: „Das war ein ganz spannender Prozess, das gab es vorher gar nicht. Wir kennen … Verrechnungen für den gemeinsamen Vertrieb … Wir kannten das noch nicht, dass wir ein Vehikel bauen und das … in deutschen Gesellschaften von der Bausparkasse bis zur Sachgruppe glatt verrechnen. Es war eine Riesenanstrengung … Das war eines der schönsten Erlebnisse, weil man … diese zehn oder mehr Gesellschaften auf den einen Kurs einstellen musste" (F3: 6f.).

Kultur: Die FINANZ wies eine durch das Versicherungsgeschäft geprägte Unternehmenskultur auf, die als „konservativ-bewahrend", „seriös-zurückhaltend", „sachlich-faktenorientiert" aber auch als „bürokratisch-innovationshemmend" beschrieben wurde. Das Selbstverständnis der FINANZ beruhte auf der führenden Rolle in der Versicherungsindustrie mit hohem Leistungsanspruch (Performance-Kultur) und ausgeprägtem Selbstbewusstsein. Weniger eine kurzfristige Shareholder-Orientierung als ein langfristiges Denken und ein kontrolliertes, wohlüberlegtes Investitionsverhalten bestimmten die Denk- und Arbeitsweise der Manager.

> „Wir sind ein Laden, der ruhig und beständig, aber dann effizient und erfolgreich ist. Für die EDV gilt das allemal: … [Die] FINANZ [war] … in der Versicherungs- und Bankenwelt immer führend, [aber] wir haben immer gesagt, wir sind nicht der Minenhund, laufen nicht ganz vorne, aber wir wollen die neuen, tragenden Technologien ungefähr als Zweiter nutzen und dann aber besonders gut" (F3: 7f.).

Einerseits erlebten die Manager der E-Business-Initiativen die „bürokratische" Kultur eines großen Versicherungskonzerns als Hindernis („Wenn ich in so ein Riesenschiff arbeite, wie es die FINANZ in der Hauptverwaltung ist …da kann man … E-Business-Initiativen kaputt machen, einfach weil die Bürokratie zu groß ist" (OV1: 21). Andererseits waren die hoch qualifizierten, internen Spezialisten eine zentrale Stärke des Konzerns. Zentrales Element der E-Business-Strategie war es, die eigene Vertriebsorganisation in Deutschland mit einzubinden und Kanalkonflikte zu vermeiden.[122] In der IT entwickelte die FINANZ ihre Systeme und Anwendungen hauptsächlich intern. Auch bei den E-Business-Initiativen setzte man vor allem auf die eigenen Geschäfts- und IT-Spezialisten.

> „[Nach] dem schönen Motto: „If FINANZ only knew, what FINANZ knows." Da haben wir eigentlich so viel Know-how, dass wir sagen: also lieber das eigene Know-how der Versicherungsexperten einbringen … anstatt auf eine EDV-Lösung zu warten, die vielleicht nicht in die Versicherungswelt passt … und das ist halt – sage ich jetzt mal – auch ein gutes Beispiel für den Luxus, den eine große Einheit hat … Wir haben … weltweit überall gute Leute, die man dann für so Projekte zusammenziehen kann. (OV2: 9f.)

Strategie: Das *Versicherungsgeschäft in Deutschland* bildete bis in die 1980er Jahre das Kerngeschäft. In ihrem Heimatmarkt nahm die FINANZ auch wegen ihres sehr erfolgreichen Vertriebs eine starke Wettbewerbsposition ein. Ursprünglich aus dem Sachversicherungsgeschäft entstanden, baute das Unternehmen das Lebens- und Krankenversicherungsgeschäft kontinuierlich aus (2000: 55% der Beitragseinnahmen durch das Sachversicherungsgeschäft). Das Auslandsgeschäft hatte dagegen eine geringere Bedeutung.

Ab 1990 begann die FINANZ eine *Internationalisierung* ihres Geschäfts durch die Akquisition mehrerer ausländischer Gesellschaften in großen Versicherungsmärkten

[122] Die große Bedeutung der „Vertriebskultur" war auch darin erkennbar dass Vertrieb/Marketing mit über 25% der Beschäftigten die größte Mitarbeitergruppe im Konzern bildete. Auch mussten sich junge Führungskräfte in der Regel „ihre Sporen im Vertrieb verdienen" und wurden erst nach Erfolgen im Vertrieb mit umfassenderen Führungsaufgaben betraut.

und einem verstärkten Engagement in Wachstumsregionen wie USA, Osteuropa und Asien. Der Auslandsanteil am Gesamtgeschäft stieg von unter 50% (1990) auf rund 70% (2000) kontinuierlich an und die FINANZ hatte 2000 eine Führungsposition in über 20 Ländern. Die Expansionsstrategie der FINANZ galt als mustergültig, denn die Landes- und Unternehmenskulturen wurden sehr professionell in den Konzern integriert. Parallel zur geographischen Expansion forcierte der Konzern ab Mitte der 1990er die länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen seinen dezentralen Produkt- und Landesgesellschaften. Für die zentrale Steuerung und Koordination wurden übergreifende Managementinstrumente eingeführt (z.B. einheitliche Kennzahlen und Berichterstattung, internationale Führungsgremien) und ein konzernweites Wissensmanagement mit internationalen Workshops und Arbeitsgruppen etabliert.[123]

Der Aufbau zentraler Konzernstrukturen wurde aber vor allem durch eine strategische Neuausrichtung vorangetrieben, die die FINANZ Ende der 1990er vollzog. Die FINANZ wollte sich von einem international tätigen Versicherungskonzern zu einem *globalen Allfinanz-Konzern* entwickeln. Bis 2000 war die Expansionsstrategie sehr erfolgreich. Erfahrene Bankmanager wurden für die Durchführung und Leitung des Konzernumbaus eingestellt, eine eigene Asset Management Gesellschaft gegründet. Die hohen finanziellen und operativen Erträge des Versicherungsgeschäfts in den „Rekordjahren“ 1999 und 2000 ermöglichten die Akquisition von großen Vermögensverwaltern und umfassende Investitionen in das E-Business. Auch im Jahr 2001 wurde die Diversifikation durch Akquisitionen und Kooperationen im Bankbereich fortgesetzt und eine formelle Allfinanz-Strategie definiert. Wegen des Zusammenbruchs des Kapitalmarkts, der Terroranschläge und der weltweiten Wirtschaftskrise erlebte die FINANZ jedoch in 2001 ein sehr schwaches Geschäftsjahr, in dem die beiden neuen Geschäftsfelder Asset Management und Bankgeschäft hohe Verluste verzeichneten. Vor allem die Akquisition einer Bank belastete den Konzern wegen Problemen bei der Integration der unterschiedlichen Kulturen und der Restrukturierung nichtstrategischer Bereiche der Bank. In 2002 verstärkte sich die Entwicklung zu einer schweren Branchen- und Unternehmenskrise. Wie viele Versicherer musste die FINANZ aufgrund der Baisse auf den Kapitalmärkten, der internationale Rezession und der Hochwasserkatastrophen in Europa in sämtlichen Geschäftsfeldern hohe Verluste und eine sinken-

[123] Weitere Maßnahmen waren ein internationales Personalmanagement (z.B. durch Gründung einer Corporate University) und eine konzernweite Markenpolitik (Konsoldierung der Gruppen-Marken unter der Konzernmarke als globaler Dachmarke)

de Kapitalbasis verkraften. Da zwei ausländische Tochtergesellschaften und eine akquirierte Bank umfassende Restrukturierungen erforderten, wurde die Umsetzung der Allfinanz-Strategie durch die Medien und die Analysten heftig kritisiert. Die FINANZ hielt jedoch an ihrer Allfinanz-Strategie fest und verwies auf erste Vertriebserfolge durch Cross-Selling zwischen Bank- und Versicherungsvertrieb und Kostensynergien durch Integration und Restrukturierung der Bank. Auch wenn die neuen Akquisitionen über mehrere Jahre Verluste bringen würden, sah sich die FINANZ mittel- bis langfristig gut positioniert, um von den Rentenreformen in vielen ihrer Schlüsselmärkte zu profitieren.

9.1.2 E-Transformation der FINANZ

Die E-Transformation der FINANZ lässt sich in drei Phasen gliedern (siehe Abbildung 11). Nach Beschreibung dieser Phasen fassen wir die E-Transformation der FINANZ in einer Analyse zusammen.

Initiierung (Mitte 1999 – Februar 2000): Die FINANZ war traditionell einer der Technologieführer in der Finanzdienstleistungsbranche. Im E-Business war der Konzern dagegen ein „Spätstarter“, der zunächst einen Rückstand gegenüber wichtigen Wettbewerbern aufholen musste. Erst Anfang 2000 startete das Top-Management eine Konzerninitiative zum E-Business.

Ab Mitte der 1990er Jahre begannen einzelne Gesellschaften der FINANZ – wie in der gesamten Versicherungsbranche – lokale E-Business-Initiativen: Die größeren Gesellschaften, wie z.B. die deutsche Lebensversicherungstochter, stellten Produktinformationen ins Netz. Direktversicherungstöchter bauten das Internet als zweiten Vertriebskanal auf. Arbeitsgruppen zu den „neuen elektronischen Medien“ wurden gebildet. Zu dieser Zeit standen viele Führungskräfte, auch auf Konzernebene, dem Internet aber eher skeptisch gegenüber: Die Kritiker sahen das E-Business eher als „Modeerscheinung“ im Versicherungswesen, die die starke Wettbewerbsposition der FINANZ kaum gefährden, wegen der hohen Investitionen keine zum Kerngeschäft vergleichbare Rendite erzielen und zu Kanalkonflikten mit dem bestehenden Vertrieb führen würde.

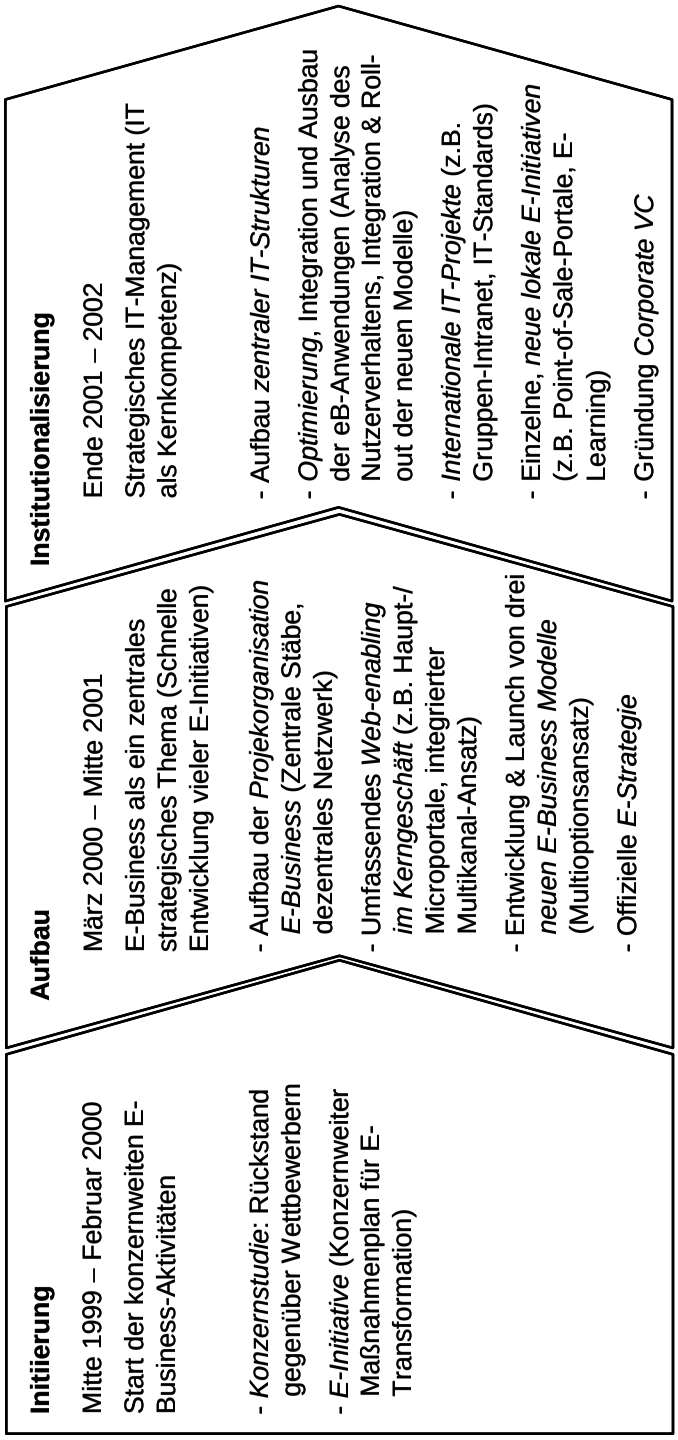

Initiierung
Mitte 1999 – Februar 2000
Start der konzernweiten E-Business-Aktivitäten
- *Konzernstudie*: Rückstand gegenüber Wettbewerbern
- *E-Initiative* (Konzernweiter Maßnahmenplan für E-Transformation)
Aufbau
März 2000 – Mitte 2001
E-Business als ein zentrales strategisches Thema (Schnelle Entwicklung vieler E-Initiativen)
- Aufbau der *Projekorganisation E-Business* (Zentrale Stäbe, dezentrales Netzwerk)
- Umfassendes *Web-enabling im Kerngeschäft* (z.B. Haupt-/ Microportale, integrierter Multikanal-Ansatz)
- Entwicklung & Launch von drei *neuen E-Business Modelle* (Multioptionsansatz)
- Offizielle *E-Strategie*
Institutionalisierung
Ende 2001 – 2002
Strategisches IT-Management (IT als Kernkompetenz)
- Aufbau *zentraler IT-Strukturen*
- *Optimierung*, Integration und Ausbau der eB-Anwendungen (Analyse des Nutzerverhaltens, Integration & Roll-out der neuen Modelle)
- *Internationale IT-Projekte* (z.B. Gruppen-Intranet, IT-Standards)
- Einzelne, *neue lokale E-Initiativen* (z.B. Point-of-Sale-Portale, E-Learning)
- Gründung *Corporate VC*

Abbildung 11: Phasen der E-Transformation der FINANZ

Im Jahr 1999 erreichte jedoch der Internethype seinen Höhepunkt. Internethandel und -nutzung in der Finanzdienstleistungsbranche stiegen. Etablierte Versicherungsunternehmen lancierten jetzt erfolgreich große E-Business-Initiativen. Außer- und innerhalb der FINANZ (z.B. durch Analysten und Berater oder interne Projektanträge zu Internetprojekten) gab es zahlreiche Anfragen zur E-Business-Strategie des Konzerns. Das

Top-Management beauftragte daher Mitte 1999 Dr. Franz Wilhelm, den IT-Vorstand zweier großer Gesellschaften, eine Studie zu den E-Business-Aktivitäten der FINANZ und der wichtigsten Wettbewerber durchzuführen. Als Ende 1999 diese Studie den Rückstand der FINANZ im E-Business belegte, beschloss der Konzernvorstand, dass Dr. Wilhelm eine Empfehlung für konzernweite E-Business-Aktivitäten der FINANZ ausarbeiten sollte. Dr. Wilhelm bildete ein kleines Team aus eigenen Mitarbeitern und der Konzernentwicklung. Bereits im Februar 2000 präsentierte er einen umfassenden Maßnahmenkatalog, den der Holding-Vorstand verabschiedete. E-Business wurde jetzt zu einem zentralen strategischen Thema im Konzern und erhielt umfassende Ressourcen und die Unterstützung des Top-Managements. Trotz der Interneteuphorie stand für die FINANZ auch im E-Business ein professionelles Vorgehen im Vordergrund, das an der Wirtschaftlichkeit der Investitionen ausgerichtet war und auf den traditionellen Stärken der FINANZ aufsetzte (wie z.B. die etablierte Marke und die hoch qualifizierten Produkt-, Vertriebs- und IT-Spezialisten der Gruppengesellschaften):

– Inhalte: Die Internet-Initiative sollte erstens die bestehenden Geschäfte E-Business-fähig machen: Die Gruppengesellschaften sollten einen einheitlichen Internetauftritt (bis Oktober 2000) realisieren und für ihre Gesellschaft E-Services (z.B. Online-Tarifberechnung) und Anwendungen für den Internet-Direktvertrieb entwickeln. Die FINANZ wollte aber im E-Business nicht nur möglichst schnell gegenüber den Wettbewerbern aufholen, sondern ihre Führungsposition sichern. Daher sollten zweitens neue E-Business-Modelle in einer eigenen Initiative entwickelt und ausgewählt werden.
– Projektorganisation: Es sollte eine Projektorganisation mit einem konzernweiten Netzwerk von E-Business-Repräsentanten und neuen E-Business-Organisationseinheiten geschaffen werden: Ein IT-Lenkungsausschuss aus acht Vorständen wurde gebildet. Diesem Lenkungsausschuss berichtete wiederum ein E-Business-Repräsentant auf Konzernebene, der zugleich Leiter einer neuen Corporate E-Business-Abteilung werden sollte. Um den Wissenstransfer und die Implementierung in der dezentralen Organisation sicherzustellen, sollten auf nationaler bzw. regionaler Ebene und für die einzelnen Gesellschaften E-Business-Repräsentanten benannt werden.

Aufbau (März 2000 – Mitte 2001): Im März 2000 wurde die Projektorganisation für das E-Business mit dem E-Business-Netzwerk und den neuen Stabsabteilungen geschaffen. Die Leitung der Corporate E-Business-Abteilung übernahm zunächst Dr. Wilhelm, bis ein neuer Leiter eingestellt wurde. Im deutschen Kernmarkt nahm E-

Business Germany unter Leitung von Dr. Rüdiger Schulz, einem IT-Manager und ehemaligen Assistenten von Dr. Wilhelm, ihre Arbeit auf. Diese Stabsabteilung wurde zu einem wichtigen Promotor der E-Business-Aktivitäten, denn sie war in Deutschland nicht nur für neue Geschäftsmodelle zuständig, sondern koordinierte vor allem das Web-enabling im Kerngeschäft und die Entwicklung gesellschaftsübergreifender Systeme und Prozesse.

Zeitgleich – von März bis Mai 2000 – wurde die Initiative für die neuen E-Business-Modelle (New E-Business Ventures) aufgesetzt. Statt – wie bei einem klassischen Vorgehen der FINANZ – einzelne Initiativen umfassend zu planen und umzusetzen, sollten – in einem Multioptionsansatz – mehrere Geschäftsmodelle gleichzeitig entwickelt und im Markt getestet werden. Um möglichst schnell kreative und wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu generieren, wählte die FINANZ das folgende, innovative Vorgehen:

- Es wurden zwei konkurrierende Projektteams aufgesetzt, die jeweils drei neue Geschäftsmodelle entwickeln sollten. Durch den internen Wettbewerb sollten die Kreativität, Motivation und Geschwindigkeit der Projektteams erhöht werden. Dr. Wilhelm wählte zwei Manager der FINANZ mit Erfahrung in strategischen Projekten und im E-Business, Dr. Tobias Heim aus der Konzernentwicklung und Dr. Tobias Wilde aus dem Asset Management, als Leiter der Projekte. Die Projektteams mit rund 12 Mitarbeitern wurden mit internationalen, internetaffinen Versicherungsspezialisten der FINANZ besetzt und durch externe Consultants unterstützt.
- Der IT-Lenkungsausschuß koordinierte die Teams durch inhaltliche Rahmenvorgaben. (z.B. ein Katalog abzuarbeitender Themen) und Prüfung der Geschäftsmodelle zu drei definierten Meilensteinen: Ideengenerierung (sechs Wochen), strategische Bewertung und Auswahl der neuen Ideen (drei Wochen), Ausarbeitung eines Businessplans für jedes Geschäftsmodell als Entscheidungsgrundlage für die Holding (drei Wochen).
- Die Projektleiter stimmten sich in ihrem Vorgehen untereinander ab. Generell arbeiteten die Teams aber eigenständig. In einer Brainstorming-Phase entwickelte jedes Team durch Wettbewerbs-/ Branchenanalysen und Interviews mit Spezialisten der FINANZ eine Vielzahl an Ideen. Teilweise konnte dabei auf bestehenden E-Business-Anwendungen aufgesetzt werden. Anschließend wurden die Ideen in ei-

nem mehrstufigen Selektionsprozess systematisch kategorisiert und priorisiert:[124] Drei Modelle wurden durch das Team von Dr. Heim vorgeschlagen: ein Versicherungsmarktplatz in den USA (siehe Fallstudie Internet-Markt), ein Firmenkundenportal mit Zugang zum Intranet (siehe Fallstudie Belegschaftsvertrieb) und ein Seniorenportal. Vier Initiativen entwickelte das Team von Dr. Wilde: eine wiederverwendbare Online-Vertriebsplattform (siehe Fallstudie Online-Versicherer), eine Versicherungswebsite für Existenzgründer (siehe Fallstudie Firmennetzwerk), eine europäische E-Business-Plattform als Basis für nationale Finanzportale und ein Portal für den Vertrieb von Versicherungen für Internet-Marktplätze. Zu den ausgewählten Modellen wurden dann ein Businessplan ausgearbeitet und mögliche Projektleiter und Sponsoren identifiziert.

Anfang Juni 2000 wurden alle sieben Modelle vom Holding-Vorstand verabschiedet. Grundlage der Entscheidung des Vorstands war eine kritische Diskussion der Modelle anhand mehrerer Selektionskriterien (z.B. positiver Kapitalwert, Fit mit den Kernkompetenzen, Marktpotential). Da die Initiativen konzernweit eingesetzt werden sollten, finanzierte die Holding Entwicklung und Test der Modelle. Die Finanzierung sollte in drei Phasen erfolgen: (1) Zunächst wurde nur ein Budget für die detaillierte Ausarbeitung und Prüfung des Businessplans (bis Herbst 2000) freigegeben. (2) Wenn vordefinierte Meilensteine (Exitstrategie) erreicht wurden, sollte eine Pilotanwendung in einzelnen Ländern entwickelt werden. (3) War der Pilot erfolgreich, sollte die Anwendung konzernweit ausgerollt werden. Betrieb und Weiterentwicklung wurden dann durch die Gesellschaften durchgeführt und finanziert.

Ab Juni 2000 starteten die sieben Initiativen zu neuen Business Models. Die neuen E-Business-Initiativen nahmen innerhalb der FINANZ, in der übergreifende Projekte eher selten waren, eine Sonderstellung ein. Die hohe Top-Management-Unterstützung und Sichtbarkeit im Konzern erleichterten die Mitarbeitergewinnung und erhöhten die Motivation der Projektteams. Zugleich wurden die Initiativen unter hohem Zeitdruck außerhalb der etablierten Arbeitsroutinen durchgeführt, so dass die Projektleiter gerade in der Anfangsphase „bürokratische“ Hindernisse (z.B. bei der Verrechnung der Pro-

[124] Eingesetzte Tools waren z.B. Scoring-Modelle zur Bewertung der Ideen (entlang von Kriterien wie z.B. Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltige Profitabilität, Erhöhung der Kundenbindung, Neukundengewinnung, einfache und schnelle Implementierbarkeit) und Szenariotechnik. Ziel war in jedem Team ein internationales Portfolio für die verschiedenen Gesellschaften zu entwickeln.

jektkosten oder der Organisation von Projekträumen) bewältigen mussten. Ab August 2000 übernahm der neue Leiter von Corporate E-Business, Dr. Martin Meyer, das Controlling der neuen Initiativen. Corporate E-Business (mit sechs Mitarbeitern) war Auftraggeber und Koordinator der internationalen E-Business-Aktivitäten. Dr. Meyer und sein Team waren daher für das Management des E-Business-Repräsentanten-Netzwerkes, die Berichterstattung an den IT-Lenkungsausschuss und die operative Steuerung der neuen Initiativen zuständig. Drei der sieben Initiativen erhielten jedoch nicht die entsprechende Unterstützung und wurden in der Businessplan-Phase nicht mehr fortgesetzt.[125] Eine weitere Initiative (Internet-Markt) konnte die vordefinierten Anforderungen nicht erfüllen und wurde im April 2001 eingestellt.

Die drei verbleibenden Initiativen (Online-Versicherer, Belegschaftsvertrieb, Firmennetzwerk) wurden bei der IT-Entwicklung durch interne IT-Abteilungen unterstützt. Die FINANZ entwickelte ihre Systeme und Anwendungen hauptsächlich intern. Die hohe IT-Kompetenz der FINANZ beruhte auf internen IT-Spezialisten mit langjähriger Erfahrung in der Betreuung und Entwicklung der FINANZ-Systeme. Den neuen Initiativen wurden daher Informations- und Kommunikationsabteilungen zugeordnet. Diese IK-Abteilungen betreuten interne Systementwicklungsprojekte und koordinierten die IT-Entwicklung als Schnittstelle zwischen den Facheinheiten und der IT-Tochter der FINANZ. Zusätzlich waren diese Einheiten für zentrale E-Business-Projekte zuständig, mit denen die neuen Initiativen ihre Entwicklungsarbeit abstimmen mussten.

Denn die neuen Geschäftsmodelle waren eine Ergänzung zu umfassenden E-Business-Maßnahmen im Kerngeschäft. Beispielsweise wurde auf Konzernebene im Mai 2000 ein style guide entwickelt, der wiederverwendbare Elemente für die Websites der Gesellschaften beinhaltete, und im Oktober 2000 die Investorenwebsite FINANZ.com neu lanciert. Im deutschen Kernmarkt wurden 2000/01 in mehreren übergreifenden Projekten (Budget: über 50 Mio. Euro, rund 200 Mitarbeiter) eine gesellschaftsübergreifende E-Businessplattform aufgebaut – mit dem Relaunch des Kundenportals FINANZ.de (Dezember 2000) und zentralem Content Management System und gemeinsamen E-Services (wie z.B. Tarifberechnung, Schadensmeldung, Vertretersuche und Online-Versicherungskauf für mehrere Vertragsarten). Die FINANZ verfolgte dabei

[125] Diese drei Modelle waren das Seniorenportal, die europäische E-Business-Plattform und ein Versicherungsportal für Internet-Marktplätze. Die Ideen wurden aber in anderen Projekten teilweise wieder aufgegriffen.

eine Multikanalstrategie mit einheitlichem Preis- und Produktangebot über alle Vertriebskanäle. Das Internet diente hauptsächlich zur Unterstützung der Vertriebsorganisation. Die Vertreter wurden in die E-Business-Aktivitäten eingebunden, z.B. indem sie durch wiederverwendbare Tools beim Aufbau eigener Internetauftritte unterstützt wurden.

Von Anfang bis Mitte 2001 wurden dann auch die drei neuen Geschäftsmodelle erfolgreich im Markt lanciert und an einzelne Abteilungen oder Gesellschaften als Owner der neuen Anwendungen übergeben.

Während Medien und Analysten noch Ende 1999 die Passivität der FINANZ im E-Business kritisiert hatten, wurde die FINANZ jetzt als Konzern beschrieben, der im Internetzeitalter eine Führungsrolle einnehmen würde, weil die E-Transformation schnell und professionell vorangetrieben worden war. Die FINANZ definierte eine offizielle E-Business-Strategie mit drei Hauptzielen: 1. Web-Enabling der bestehenden Geschäfte im Kerngeschäft, 2. Nutzung neuer E-Business Potentiale durch neue Geschäftsmodelle, wie z.B. den Belegschaftsvertrieb, 3. Effizienzsteigerungen in den Kerngeschäftsprozessen durch vollautomatisierte Prozesse für alle Nutzer mit zentralen Datenbanken. Das Erreichen dieser Ziele sollten durch konzernübergreifende Services, wie z.B. wiederverwendbare Anwendungen des Online-Versicherers, unterstützt werden.

In diesen 1½ Jahren hatten sich aber die Rahmenbedingungen für E-Business-Initiativen erheblich verschlechtert. Der Einbruch im Technologiesektor und die weltweite Rezession beeinträchtigten das Kerngeschäft. Im Unternehmen beanspruchte die Integration einer Bank erhebliche Managementressourcen, weshalb die Allfinanz-Strategie kritisch diskutiert wurde.

Institutionalisierung (Herbst 2001 – Ende 2002): Trotz der „Katerstimmung“ im E-Business und der zunehmenden Eintrübung in der Versicherungsbranche konnten sich die neuen Geschäftsmodelle erfolgreich im Unternehmen und Markt etablieren. Zwar entwickelten sich die Geschäftsabschlüsse im Internet-Direktvertrieb langsamer als erwartet. Die Leiter der Initiativen entwickelten die Geschäftsmodelle jedoch weiter, indem sie neue Zielgruppen und Anwendungsformen definierten und die E-Business-Anwendungen in bestehende IT-Systeme und -Einheiten integriert wurden. Wegen der dezentralen Struktur arbeiteten die Projektleiter beim internationalen Roll-out eng mit

dem Top-Management zusammen und vermarkteten die neuen Modelle aktiv bei den Gesellschaften des Konzerns auf nationaler und internationaler Ebene.
E-Business wurde nun Teil des strategischen IT-Managements des Konzerns. Im Herbst 2001 wurde auf Basis der E-Business-Units eine neue, konzernweite IT-Struktur aufgebaut. Ein neuer CIO übernahm die konzernweite Koordination der IT. Corporate E-Business wurde als neue Konzernfunktion IT installiert und personell verstärkt. Der IT-Lenkungsausschuss erhielt umfassendere Entscheidungskompetenzen und das Netzwerk der E-Business-Koordinatoren wurde in formale IT-Gremien überführt. E-Business war jetzt ein alltäglicher Teilbereich in der IT. Bestehende Anwendungen wurden erweitert und optimiert, z.B. durch technische Verbesserungen oder durch neue Tracking-Verfahren, die eine genauere Markt- bzw. Kundenanalyse und Performance-Messung ermöglichten. Auch wurden weiterhin einzelne, neue lokale E-Initiativen angestoßen (z.B. Point-Of-Sale-Lösungen durch Kooperation mit Auto-Portalen, E-Learning-Projekte). Tatsächlich sah man die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als ständige Aufgabe des Konzerns. Aufsetzend auf den E-Business-Aktivitäten wurden weitere Maßnahmen für ein internes Unternehmertum eingeleitet. So gründete die FINANZ im Februar 2002 einen eigenen Wagniskapitalgeber, der auch den internen Aufbau neuer Geschäfte unterstützen und fördern sollte.

Weitere internationale IT-Projekte wurden in 2002 vorangetrieben, wie der Aufbau eines konzernweiten Intranets, ein übergreifendes IT-Procurement und ein professionelles IT-Reporting und Controlling (z.B. wurden jetzt projektübergreifend Investitionsrechenverfahren und Methoden für eine systematische Projektdefinition und -steuerung eingesetzt). Die E-Transformation war also für die FINANZ ein wesentlicher Treiber für den Aufbau zentraler IT-Management- und Organisationsstrukturen, der wiederum im Kontext einer stärkeren Integration des Konzerns stattfand.

Zusammenfassung: Die E-Transformation der FINANZ wurde – auch durch externe Fachexperten – als *sehr erfolgreich* eingestuft. Der Konzern hatte im Kerngeschäft in kurzer Zeit Kosten- und Differenzierungsvorteile durch moderne internetbasierte IT-Systeme geschaffen und neue Geschäftsmodelle erfolgreich implementiert. Im Rahmen der E-Transformation wurden innovative Managementmethoden für den Aufbau neuer Geschäfte und zentrale IT-Managementstrukturen im Konzern etabliert. Das Management der E-Transformation lässt sich abschließend in Bezug auf Inhalt, Organisation und Prozess charakterisieren (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Merkmale der E-Transformation der FINANZ 1999-2002

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	– *Technologieführerschaft:* Die FINANZ behielt auch im E-Business ihre IT-Strategie bei: Als Technologieführer setzte sie die neuen Technologien verzögert – erst nach ersten Erfahrungen von Pionieren – aber erfolgreich und professionell ein. Trotz des Internethypes standen Wirtschaftlichkeit und disziplinierter Ressourceneinsatz sowie ein bewusster Umgang mit Risiken im Vordergrund. – *Fokussierte Innovation:* Das Internet wurde vor allem eingesetzt, um das Kerngeschäft zu optimieren und die Marktführerschaft zu erhalten. Das Geschäftsmodell eines vertikal integrierten Finanzkonzerns behielt die FINANZ also im Kerngeschäft weitgehend bei. Zugleich wurden neue Geschäftsmodelle mit teilweise radikalen Ansätzen (z.B. Versicherungsmarktplatz) getestet. Allerdings konzentrierte sich die FINANZ auch hier auf verwandte Geschäftsmodelle, um auf den Kernkompetenzen der FINANZ aufzusetzen und als „natural owner" langfristig erfolgreich zu sein. – *Multikanalstrategie:* In den Kernmärkten (wie z.B. Deutschland) wurde das Internet als ergänzender Distributionskanal mit den bestehenden Vertriebssystemen integriert. Neben einem einheitlichen Produkt- und Preisangebot über alle Kanäle beinhaltete dieses Vorgehen die aktive Einbindung und technische Integration des Vertriebs.
Organisation	Die E-Transformation wurde in einer an die dezentrale Struktur des Konzerns angepassten Organisation realisiert. Durch die Trennung von zentralen und dezentralen Aufgaben und Kompetenzen wurde ein *Ausgleich zwischen zentraler Koordination und lokaler Anpassung* geschaffen. – Einerseits wurden zentrale E-Business-Organisationseinheiten gegründet – für die Koordination der lokalen Aktivitäten und für übergreifende Initiativen (IT-Lenkungsausschuß und Stabsabteilungen auf internationaler und nationaler Ebene). Die E-Business-Projektstruktur wurde dann in zentrale IT-Organisations- und Managementstrukturen für die weitere Integration der IT überführt. Die Implementierung der E-Business-Aktivitäten und ein internationaler Wissenstransfer wurden über ein konzernweites Mulitplikatoren-Netzwerk unterstützt. – Andererseits hatten die Gesellschaften Freiräume bei ihren E-Business-Initiativen (z.B. an die lokale Kostenstruktur angepasste Qualitäts- und Servicestandards).

Tabelle 7 (Fortsetzung): Merkmale der E-Transformation der FINANZ 1999-2002

Prozess	Der Strategieprozess der E-Transformation lässt sich als *„geplante“ oder „koordinierte“ Evolution* (Lovas/Ghoshal 2000) beschreiben: – Geplanter strategischer Wandel: Einerseits wurde die E-Transformation durch das Top-Management über inhaltliche und prozessuale Rahmenvorgaben koordiniert. Die Initiativen wurden als Strategieprojekte formal aufgesetzt (und nicht als informelle „underground ventures“ vorangetrieben). Bei Auswahl und Controlling der Initiativen wurden etablierte Methoden der Investitionsrechnung und des Projektcontrollings eingesetzt. Im Laufe des Wandels wurde eine formale E-Business-Strategie definiert und kommuniziert. – Evolution: Die FINANZ nutzte zugleich „emergente“ Prozesse und förderte das interne Unternehmertum. Im Kerngeschäft hatten die Gesellschaften Freiräume bei ihren lokalen E-Business-Aktivitäten. Bei neuen Geschäftsmodellen wurde ein Multioptionsansatz (Fischer 2002) gewählt, bei dem mehrere Initiativen durch konkurrierende Projektteams definiert und im Markt getestet wurden. Dabei wurden auch bestehende, lokale („autonome“) E-Business-Projekte aufgegriffen. Ein effizienter Ressourceneinsatz wurde durch ein Meilensteincontrolling mit phasenweiser Finanzierung und vordefinierter Exitstrategie unterstützt. Durch die E-Business-Initiativen konnten neue Strukturen und Methoden für den internen Aufbau neuer Geschäfte etabliert werden (z.B. Corporate Venture Capitalists).

Ausgehend von dieser übergreifenden Beschreibung der E-Transformation untersuchen wir in den folgenden Kapiteln (Kapitel 9.2 bis 9.5) vier der (sieben) Initiativen zu neuen Geschäftsmodellen (siehe Tabelle 8). Die Darstellung jeder Initiative beginnt mit einer Beschreibung der Historie, die wir entlang der Phasen Initiierung, Aufbau und Erweiterung der Initiative grob strukturieren. Anschließend fassen wir in einer ersten Einzelfallanalyse die Managementpraktiken zusammen, die den Erfolg der jeweiligen Initiative erklären können. Als Vorgriff auf die fallübergreifende Analyse ordnen wir die Managementpraktiken dabei nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative und differenzieren zwischen fallspezifischen Praktiken und Mustern, die wir in mehreren Fällen beobachten konnten und die in unseren Erklärungsansatz einfließen.

Tabelle 8: Initiativen der FINANZ

Kontext (Branche, strategisches Thema, Unternehmen)	**Erfolg** (Überleben, operativer Projekterfolg, strategischer Geschäftserfolg)		
Branche: Europäische Finanzdienstleistungsindustrie (Versicherungsbranche) *Strategisches Thema:* E-Business (1999-2002) *Unternehmen:* FINANZ (Allfinanz-Konzern)	*Erfolgreich*	*Moderat erfolgreich*	*Weniger erfolgreich*
	Online-Versicherer Belegschaftsvertrieb Firmennetzwerk		Internet-Markt

9.2 Fallstudie Internet-Markt: Internet-Marktplatz für Industrieversicherungen im US-Markt (weniger erfolgreich)

Die Internet-Markt-Initiative war ein sehr ehrgeiziges Vorhaben mit hohem Investitionsvolumen (60 Mio. USD oder 64 Mio. Euro), durch das Geschäftsmodell und Struktur der Versicherungsindustrie radikal verändert werden sollten. Ein Internet-Marktplatz als branchenübergreifende, virtuelle Kommunikations- und Transaktionsplattform zwischen Versicherern und Maklerfirmen (B2B) sollte den Vertrieb effizienter gestalten und die Wettbewerbsposition der Versicherer über das Setzen von Branchenstandards stärken. Die Initiative wurde als Spin-off einer US-Tochter der FINANZ mit knapp 30 Mitarbeitern organisiert. Warum die Initiative aber nach etwa 11 Monaten Projektlaufzeit eingestellt wurde, ist Gegenstand dieser Fallstudie.

9.2.1 Historie der Internet-Markt-Initiative

„Dieses Projekt wird die ganze Struktur der Versicherung in Nordamerika ändern, wahrscheinlich auch weltweit." (IM2: 7)

Initiierung (April – Mai 2000): Revolution der Versicherungsbranche durch einen Internet-Marktplatz

Die Idee für einen Internet-Marktplatz kam ursprünglich von einem Mitarbeiter der amerikanischen Versicherungstochter US Insurance der FINANZ: Calvin Breston war vor seiner Tätigkeit bei der US Insurance als Berater tätig gewesen und hatte kurzzei-

tig bei einem Anleihen-Makler gearbeitet, bevor er wieder zur US Insurance zurückkehrte. Mitarbeiter der FINANZ beschrieben ihn als Internetspezialisten, der nicht nur verschiedenste Geschäftsmodelle und Start-ups kannte, sondern auch ein „interner Unternehmer“ war mit dem notwendigen methodischen Knowhow und Charisma, um eine neue Initiative anzustossen und voranzutreiben.

Im April 2000 starteten die beiden E-Business Ventures-Teams. Ziel war ein internationales Portfolio neuer Internet-Geschäftsmodelle. Dr. Tobias Heim, der Leiter des einen Teams, wollte ein Business Model für die USA entwickeln und kontaktierte daher Calvin Breston, den er Mitte der 1990er Jahre in einer konzernweiten Internetprojektgruppe kennen gelernt hatte und der E-Business Verantwortlicher für die USA war.

Ende April, während eines Besuchs von Breston am deutschen Konzernsitz, entwickelte Heim zusammen mit Breston und einem Berater aus dem Konzernteam innerhalb nur eines Tages die Idee eines Internet-Marktplatzes, der zunächst für Industrieversicherungen im US-Markt erprobt und dann weltweit ausgerollt werden sollte (Grundprinzip der B2B-Plattform siehe Abbildung 12).

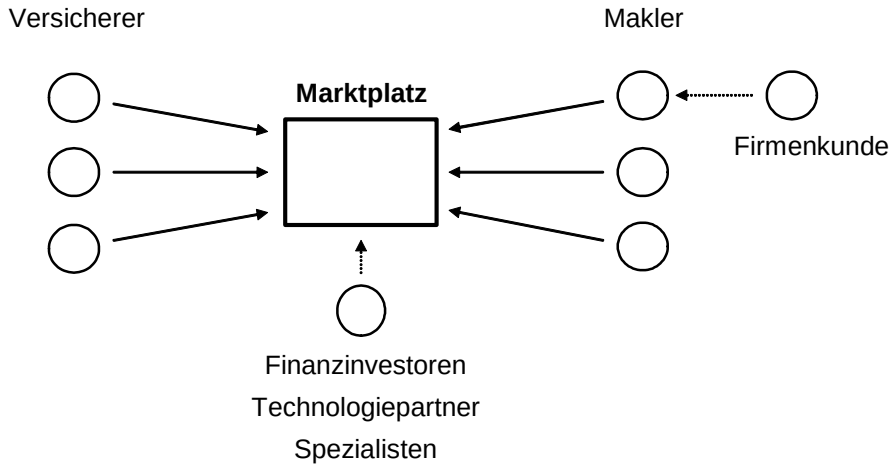


Abbildung 12: Grundschema des Internet-Marktes

Eine unabhängige, firmenübergreifende Kommunikations- und Transaktionsplattform für Versicherer und Makler (und deren Firmenkunden) sollte eine revolutionäre Veränderung des klassischen Versicherungsgeschäfts ermöglichen:

– Verträge für Industrieversicherungen sollten nicht mehr einzeln, sondern über den Marktplatz *standardisiert* angebahnt und ausgearbeitet werden, so dass Transakti-

onskosten und Durchlaufzeiten erheblich gesenkt und die Zahl der Kundenkontakte gesteigert werden sollte.[126] Der Marktplatz sollte im Sachversicherungsgeschäft der mittelgroßen US Insurance getestet werden.[127] Der US-Markt war technologisch fortgeschritten, aber stark fragmentiert, und wurde durch Makler dominiert. Gerade die vielen kleinen und mittleren Versicherer sollten erhebliche Verbund- und Grössendegressionseffekte erreichen, indem man Produkte und Vetriebsprozesse firmenübergreifend standardisierte. Im wenig rentablen Sachversicherungsgeschäft waren Kosteneinsparungen durch eine gemeinsame Vertriebsplattform besonders relevant. Auch konnte man das neue Geschäftsmodell außerhalb des europäischen Kernmarktes der FINANZ im volumenmäßig kleineren USA-Geschäft testen.

- Als Erstanbieter und Branchenführer wollte man *Branchenstandards setzen* und so die Wettbewerbsposition gegenüber den großen Versicherungen und den Maklern, die ähnliche Initiativen planten, sichern. Im Vergleich zu Start-ups konnte man auf den bestehenden Industriekontakten der US-Tochter und der Konzernmarke aufsetzen.
- Versicherungen sollten über ein *Auktionsverfahren* abgeschlossen werden, das die Preisbildung der Verträge langfristig verbessern sollte: Ein Makler stellt eine Anfrage eines Versicherungskunden auf den Marktplatz anhand standardisierter Fragekataloge. Die beteiligten Versicherungsunternehmen geben Angebote entlang einheitlicher Produkt- und Vertragsmerkmale ab. Der Broker und sein Kunde wählen ein Angebot aus und schließen mit den jeweiligen Versicherungsunternehmen den Vertrag.

Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt begann Breston nach möglichen Initiativemitarbeitern zu suchen und führte mit seinem ehemaligen Beraterkollegen Cesaro Pilato inoffi-

---

[126] Die Angebotserstellung bei Industrieversicherungen ist ein sehr komplexer und aufwendiger Prozess, bei dem die Versicherungen für jede Anfrage separat vertragsrelevante Daten mit mehreren Spezialisten (z.B. Pre-Loss Ingenieure, eigene Kreditabteilungen, lokale Fachleute) erarbeiten und auswerten.

[127] Die US Insurance war erst Anfang der 1990er von der FINANZ akquiriert worden. Sie war eine Sachversicherungstochter mittlerer Größe mit Sitz in Kalifornien, die wegen einer hohen Schaden- und Kostenquote erhebliche Ertragsprobleme hatte. Zwar war man aber, trotz der Nähe zum Silicon Valley, dem „Epizentrum“ der dot.com-Gründungswelle, kein Internetpionier innerhalb des Konzerns. Im E-Business hatte man aber bereits Anfang 2000 eine Initiative mit der IT-Firma ITConsult für den Online-Vertrieb von Versicherungen gestartet und war auch später in weiteren Internetprojekten

zielle Gespräche über eine gemeinsame Leitung der Initiative. Innerhalb des „New E-Business Ventures“-Teams wurde der Internet-Marktplatz wegen der hohen strategischen Bedeutung für das Sachversicherungsgeschäft als interessantestes Geschäftsmodell eingestuft und für eine Präsentation vor dem Holding-Vorstand ausgewählt, der über die Finanzierung der identifizierten Geschäftsidee Anfang Juni entscheiden sollte. Es blieben nur noch etwa zwei Wochen bis zum Meeting, so dass der Businessplan nicht mehr detailliert ausgearbeitet werden konnte. In Einzelgesprächen mit einzelnen Vorständen gelang es aber, zwei Führungskräfte als Sponsoren der Initiative zu gewinnen: Den Holding-Vorstand für Nord- und Südamerika und den IT-Vorstand Dr. Wilhelm, der als CIO zweier deutscher Gesellschaften einer der wesentlichen Treiber der Internetaktivitäten der FINANZ war.

Auf der Holding-Konferenz am 5 Juni 2000 in Athen wurde das Geschäftsmodell erfolgreich präsentiert. Die Vorteile eines Internet-Marktplatzes verdeutlichte man im Kern daran, dass er eine weitaus geringere Anzahl an Beziehungen zwischen beteiligten Geschäftspartnern und damit erhebliche Effizienzvorteile ermöglichen sollte. Budget und Zeitplan wurden verabschiedet: Das Budget über 1 Mio. USD für den Businessplan wurde freigegeben. Die Gesamtinvestition der FINANZ kalkulierte man auf 14 Mio. USD und die Gesamtentwicklungskosten auf 60 Mio. USD (etwa 64 Mio. Euro) Um Erstanbieter-Vorteile zu sichern und als führender Marktplatz Branchenstandards setzten zu können, wollte man den Internet-Markt möglichst schnell aufbauen und 15-20% des Marktes in sehr kurzer Zeit erschließen. Daher setzte man sich einen sehr ehrgeizigen Zeitplan und wollte den Internet-Markt bereits Anfang 2001 starten.

Der Internet-Marktplatz fand also einerseits einflussreiche Fürsprecher im Konzern. Andererseits wurde das kompetitive Geschäftsmodell durch Manager im Konzern bereits früh in Frage gestellt. Die Gegner kritisierten das aus ihrer Sicht zu komplexe und revolutionäre Geschäftsmodell, das mit einer „Kannibalisierung“ des eigenen Geschäfts und der Kooperation zwischen Wettbewerbern verbunden war:

- Wenn Kernprozesse der Vertrags- und Produktgestaltung ausgelagert und vereinheitlicht werden, geben die Versicherungsunternehmen bisher zentrale Wertschöpfungsaktivitäten auf. Die Preis- und Angebotstransparenz und damit der Wettbewerb nehmen erheblich zu. Verträge werden dann weniger auf Basis exklusiver Kundenbeziehungen und -beratung, sondern aufgrund vergleichbarer Preise und Angebote geschlossen.

- Kooperation zwischen Wettbewerbern: Der Betrieb eines Marktplatzes und das Setzen von Branchenstandards erfordern eine kritische Masse von Versicherungen als Marktplatzpartner und Investoren. Die Machtverhältnisse auf einer „neutralen" Plattform sind jedoch schwer zu regeln. Die Produkt- und Prozessstandardisierung ist zudem mit hohen Anfangsinvestionen für die Marktplatzpartner verbunden.

Wie sich beim Aufbau der Initiative zeigen sollte, behielten diese erfahrenen Manager mit ihrer kritischen Haltung Recht.

Aufbau (Juni 2000 – April 2001): Erfolglose Marktplatzpartnerakquise und Einstellung der Initiative

Nach Verabschiedung der ersten Finanzierung wurde die Initiativeorganisation aufgebaut. Ein unabhängiger, firmenübergreifender Marktplatz ließ sich nur durch ein eigenes Unternehmen realisieren. Eine isolierte Organisation sollte zudem eine Loslösung von der Arbeits- und Denkweise in einem eher bürokratischen Versicherungsunternehmen unterstützen. Die Initiative wurde auf der „grünen Wiese" (greenfield venture) aufgebaut mit knapp 30 Mitarbeitern, neuem Standort und einer mit einem Start-up vergleichbaren Kultur (Organigramm siehe Abbildung 13).

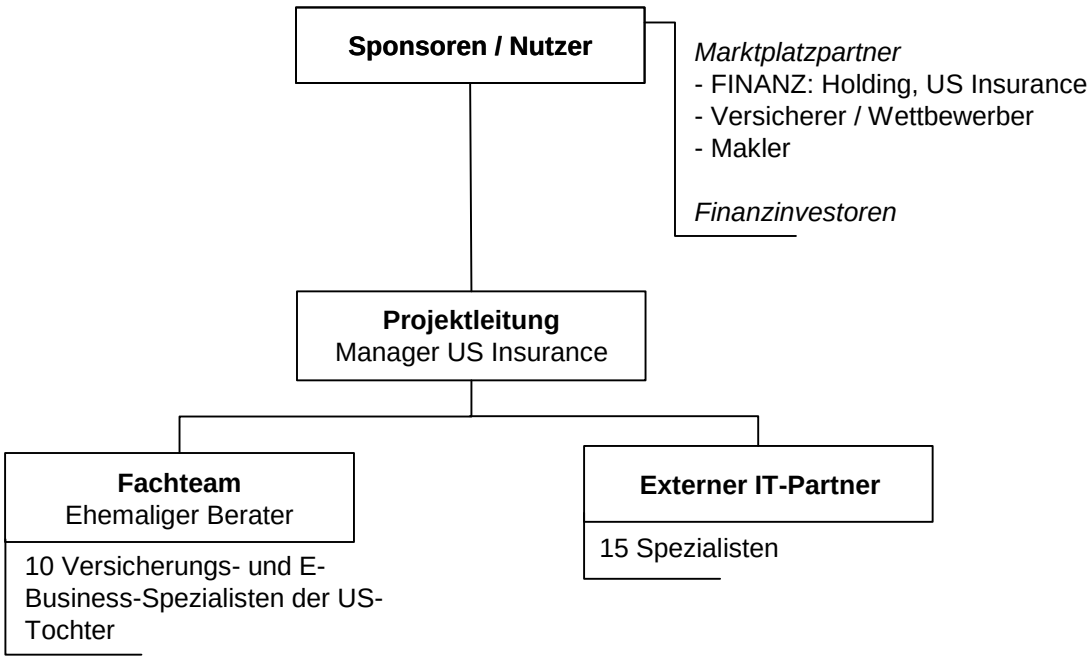


Abbildung 13: Organisation des Internet-Marktes

Calvin Breston übernahm die Leitung der Initiative. Der Marktplatz war als wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Spin-off geplant, so dass Breston als zukünftiger CEO weitreichende unternehmerische Freiheiten hatte und das Projektteam selbstständig rekrutierte. Die Mitarbeiter untergliederten sich grob in Fachspezialisten der US Insurance und ein externes IT-Team. Für die fachliche Leitung (und als späterer CIO) wurde Cesaro Pilato, der frühere Beraterkollege von Breston, eingestellt. Wegen der guten Reputation und der Kontakte von Breston stellte die US Insurance nicht nur Büroräume in San Francisco, sondern auch neun Versicherungs- und E-Business-Spezialisten sowie einen IT-Experten, die aber zunächst formal weiterhin Mitarbeiter der Versicherungsgesellschaft blieben. Als externen IT-Partner verpflichtete Breston TechConsult, die 15 Mitarbeiter stellten. Neben den Sponsoren in der FINANZ musste man für eine firmenübergreifende Plattform Versicherer als Anbieter und Investoren und Makler als Nutzer des Marktplatzes gewinnen. Während Pilato als Fachprojektleiter die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells vorantrieb, übernahm Breston die „Investor relations“, also die Kommunikation mit der Holding und der US Insurance sowie die Suche nach Versicherungsunternehmen und Maklerfirmen als Marktplatzpartner.

Zunächst musste man, wie die sonstigen neuen Initiativen, bis zum Herbst den Businessplan weiterentwickeln und eine Anerkennung durch den Holding-Board erreichen. Im August 2000 wurde der Businessplan nach Vorgaben des neuen Leiters der Corporate E-Business-Abteilung, der die Budgetverantwortung für die neuen Initiativen der FINANZ hatte, grundlegend überarbeitet. Im Oktober 2000 entschied die Holding, die Initiative weiter voranzutreiben. Breston erhielt jedoch als Vorgabe für eine weitere Finanzierung der Initiative (Exitstrategie), dass mindestens drei weitere Versicherungsunternehmen als Kooperationspartner und Investoren gewonnen werden mussten. Insgesamt berichteten die Leiter der Initiative – abgesehen von regelmäßigen E-Mails – jedoch weitaus weniger als sonstige Initiativen der FINANZ an die Holding. Das Verhältnis zur Holding war von Anfang an von der hohen geographischen und kulturellen Distanz geprägt. Das Geschäftsmodell wurde innerhalb des Konzerns immer wieder stark kritisiert, so dass Dr. Wilhelm und vor allem Dr. Heim durch Gespräche mit kritischen Führungskräften die Unterstützung im Konzern regelmäßig wiederherstellen mussten. Wegen der geringen Berichterstattung konnte sich das Initiativeteam voll auf die Entwicklungsarbeit innerhalb der Initiative konzentrieren. Die weitgehende Abschottung gegenüber dem Konzern führte jedoch auch dazu, dass die Leiter der

Initiative einflussreiche Konzernvorstände nicht persönlich in die Initiative involvierten.

Die fachliche und technische Spezifikation des Marktplatzes wurde durch den Fachprojektleiter und die Projektteams sehr schnell vorangetrieben. Bereits im November 2000 hatte man das fachliche Detailkonzept ausgearbeitet, also relevante Produkte und Prozesse standardisiert, Fragebögen erstellt usw., und die IT-Infrastruktur in Bezug auf die Anwendungsarchitektur, Hard- und Softwarekomponenten, Sicherheitskonzept usw. definiert. Auch erwartete man bei der späteren Implementierung keine weiteren Probleme. Die hohen Kosten und Risiken der IT-Entwicklung konnten jedoch nicht gesenkt werden: Die Anbindung der Plattform an die IT-Systeme der Makler sah man als eine zentrale technische Herausforderung, die mit sehr hohen Kosten verbunden war, da die IT-Systeme der Broker häufig technisch rückständig und schlecht gewartet waren. Um auf einer bestehenden Plattform aufsetzen zu können, verhandelte man mit einem Telekommunikationsunternehmen in Australien, das bereits einen ähnlichen Versicherungsmarktplatz gestartet hatte. Den Kontakt hatte Breston über den Leiter des Online-Versicherers erhalten, mit dem er regelmäßig kommunizierte. Der Marktplatzbetreiber war jedoch nicht zu einer Kooperation bereit. Ein weiteres Defizit zeigte sich in der Organisation der Initiative: Die IT-Verantwortung hatte man TechConsult als externen IT-Berater übertragen. Obwohl die Berater hoch qualifiziert waren und intensiv in der Initiative mitarbeiteten, konnten sie eigene IT-Spezialisten, die sich mit der Initiative umfassend identifizierten und dauerhaft für den Marktplatz tätig waren, nicht ersetzen. So verzichteten die Manager z.B. darauf, den Marktplatz schrittweise zu implementieren und einzelne Komponenten bereits für die Partnerakquise zu entwickeln.

Kritisches Element des Geschäftsmodells war die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl von Versicherern. Calvin Breston als Gesamtprojektleiter startete daher mit einem kleinen Team eine landesweite Verkaufstour und führte zahlreiche Gespräche mit Maklern und Versicherern, um sie von dem Geschäftsmodell eines Versicherungsmarktplatzes zu überzeugen und als Marktplatzpartner und Investor zu gewinnen.

Die Verhandlungen mit den Maklerfirmen als Nutzer der Plattform gestalteten sich wegen der starken Machtposition der Broker im Markt und den hohen Ansprüchen gegenüber Versicherungen schwierig. Zudem sprach man zunächst mit zwei sehr großen Brokern, die jedoch eigene Initiativen vorantrieben und für die ein von Versicherern

betriebener Marktplatz eher eine Schwächung ihrer Wettbewerbsposition bedeutet hätte. Daher konzentrierte sich Breston dann auf Makler mittlerer Größe und konnte eine Gruppe regionaler und kleinerer nationaler Broker weitgehend verpflichten. Die Broker wollten allerdings den Marktplatz nur unterstützen, falls mehrere Versicherer verpflichtet werden konnten.

Tatsächlich fanden die Vorgespräche im mittleren und operativen Management der konkurrierenden Versicherer große Zustimmung. Allerdings hatten die Leiter der Initiative die Dauer und Komplexität der Entscheidungsprozesse in Versicherungsunternehmen nicht ausreichend berücksichtigt und die Skepsis der Konkurrenten erheblich unterschätzt. Trotz positiver Signale von Kollegen in Konkurrenzunternehmen zogen sich die Entscheidungen der Führungskräfte und -gremien der Versicherer zunehmend hin. Denn der Marktplatz erforderte umfassende Investitionen für die Standardisierung der Produkte und Vertriebsprozesse, die sich nur bei ausreichendem Volumen des Marktplatzes bzw. mehreren Marktplatzpartnern rechnen würden. Die Leiter der Initiative sahen sich mit einem „Henne-Ei-Problem“ konfrontiert, weil kein Versicherer bereit war, sich als Erster zu verpflichten. Da man den Marktplatz nur auf dem Papier konzipiert hatte, fehlte auch ein Prototyp, um die Motivation und Zusammenarbeit im Team trotz der schwierigen Vertragsverhandlungen aufrechtzuerhalten und die Partnerakquise durch eine vorführbare Anwendung zu unterstützen.

Im Dezember 2000 erkannte der Holding-Vorstand, dass der zentrale Meilenstein der Partnergewinnung nicht gehalten werden konnte, da man den Marktplatz ursprünglich im ersten Quartal 2001 lancieren wollte. Die Realisierbarkeit des Projekts wurde zunehmend in Frage gestellt. Breston und sein Team erhielten nochmals drei Monate, um die Partnersuche fortzusetzen.

Zur Jahreswende 2000/01 verschlechterte sich jedoch die Entwicklung im Internetsektor in den USA rapide. Start-ups, die in der Euphorie des Hypes gestartet und umfassend finanziert wurden, wurden teilweise spektakulär eingestellt. Die Investitions- und Innovationsbereitschaft der Unternehmen sank erheblich. Die Fachpresse hinterfragte die Annahmen radikaler Internet-Geschäftsmodelle, und damit des Versicherungsmarktplatzes, wie z.B. ob die Kannibalisierung des bestehenden Geschäfts durch radikale Internet-Geschäftsmodelle tatsächlich sinnvoll war und inwieweit Erstanbietervorteile sich langfristig aufrechterhalten liessen. Die Gründungswelle der dot.coms verlor zunehmend an Fahrt.

Um die Initiative zu retten, modifizierten die Leiter der Initiative das Finanzierungsmodell an und wollten die Entwicklungskosten zumindest teilweise durch Wagniskapitalgeber finanzieren. Tatsächlich verliefen erste Gespräche mit finanziellen Investoren sehr erfolgreich. Die Investmentbank Treasurer und der externe Technologiepartner TechConsult waren bereit, sich am Marktplatz zu beteiligen.[128] Allerdings hielt die FINANZ Holding auch weiterhin daran fest, den Marktplatz nur dann zu realisieren, wenn weitere Versicherungsunternehmen als Marktplatzpartner gewonnen werden konnten. Die Leiter der Initiative verhandelten mit der FINANZ zunehmend wie mit einem externen Investor. Auch der Konzern musste wegen des Einbruchs der Internetaktien den Einsatz seines Risikokapitals neu ausrichten. Es erwies sich als Nachteil, dass man nicht schon früher einflussreiche Konzernvorstände, wie den CEO der FINANZ, in die Initiative involviert hatte und deren Kontakte für die Partnerakquise genutzt hatte. Auch die Beziehung zur US Insurance verschlechterte sich. Im Laufe von Restrukturierungsmaßnahmen verließen wichtige Fürsprecher der Initiative das Unternehmen, wie z.B. der Leiter des Industriegeschäfts.[129] Es wurde zunehmend unklar, welches Geschäftsvolumen die US Insurance über den Marktplatz abwickeln würde.

Dennoch arbeitete Treasurer ein Finanzierungskonzept für die Initiative aus. Aus Sicht der Leiter der Initiative waren die Konditionen jedoch nicht akzeptabel, so dass man eine Finanzierung durch die Investmentbank schließlich ablehnte. Trotz umfassender Bemühungen hatte man keine geeigneten Investoren für den Marktplatz gefunden. Im April 2001 entschied der Holding-Vorstand schließlich den Abbruch der Initiative. Ein Wettbewerber, der eine ähnliche Initiative vorangetrieben hatte, stellte als Reaktion auf die Beendigung der FINANZ-Initiative ebenfalls seine Bemühungen ein. Nach Ansicht der Wagniskapitalgeber hatten die Leiter der Initiative die Initiative und die Investorensuche möglicherweise zu spät gestartet und somit das Zeitfenster für die Finanzierung eines revolutionären Geschäftsmodells verpasst. In der Folgezeit konnte Breston keine adäquate Aufgabe in der US Insurance finden und verließ das Unternehmen. Pilato konnte dagegen eine Position im mittleren Management der US Insurance einnehmen.

[128] Die Kontakte zu Treasurer hatte man über einen Manager in der Holding erhalten, der früher bei der Investmentbank tätig war.

[129] Die US Insurance hatte sich mit Kapitalanlagen in Technologieaktien verspekuliert.

9.2.2 Erfolg und Management des Internet-Marktes

Der Internet-Markt wurde bereits vor der Implementierung der Initiative eingestellt und kann damit als *sehr wenig erfolgreich* eingestuft werden.[130] Warum war es nicht gelungen, die Initiative erfolgreich zu entwickeln und umzusetzen? [131]

Wesentliche Ursache für die Einstellung der Initiative war, nach Ansicht der beteiligten Manager, die erfolglose Akquise von Marktplatzpartnern. Das Scheitern der Initiative begründeten die Manager mit mehreren Praktiken, die in Tabelle 9 nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative sortiert werden (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 9: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Internet-Marktes

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Ein Versicherungsmarktplatz wurde von einigen Managern vollständig in Frage gestellt. Andere Manager sahen einen Marktplatz weiterhin als erfolgversprechendes Modell. Die Manager nannten jedoch übereinstimmend folgende Risiken des komplexen, „revolutionären" Geschäftsmodells: – **Breiter Themenfokus:** Ein Versicherungsmarktplatz erforderte einen weitreichenden Wandel gegenüber dem klassischen Versicherungsgeschäft (Outsourcing zentraler Wertschöpfungsaktivitäten, Preisbildung über ein Auktionsverfahren, Verlust von Wettbewerbsbarrieren und Kannibalisierung des eigenen Geschäfts aufgrund vergleichbarer Angebote). Die Versicherungsunternehmen waren vermutlich nicht bereit, als Marktplatzpartner ihr Geschäftsmodell in so vielen Bereichen anzupassen. – **Zu komplexes, aufwendiges Design:** Der Marktplatz sollte die Produkte/Systeme möglichst vieler Versicherer und Broker integrieren, um ein ausreichendes Geschäftsvolumen abzuwickeln und Branchenstandards zu setzen. Er scheiterte auch an der zu großen Anzahl an Produkten/Systemen, deren Standardisierung und Integration zu hohe Eintrittskosten zu Folge hatten.

[130] Initiativen wurden dann als sehr wenig erfolgreich eingestuft, wenn sie nach längerer Laufzeit und umfassenderen Investitionen eingestellt wurden (zur Erfolgsbeurteilung siehe Kapitel 6.3).

[131] Auch wenn die Initiative weniger erfolgreich war, sah man sie auch als Beispiel für ein professionelles Investitionsverhalten bei hochinnovativen, risikoreichen Projekten. Man wertete es als Erfolg, dass ein so radikales Vorhaben überhaupt in der FINANZ unterstützt worden war. Insbesondere war aber die stufenweise Finanzierung einer Initiative über mehrere Finanzierungsrunden bisher in der FINANZ nicht immer so konsequent realisiert worden. Während Projekte teilweise eher zu spät eingestellt worden waren, wurde beim Marktplatz ein kritischer Meilenstein als Exit-Strategie a priori definiert und die Initiative, nachdem dieser Meilenstein nicht erreicht wurde, bereits nach einigen Monaten eingestellt.

Tabelle 9 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Internet-Marktes

Organisation	Der Marktplatz als firmenübergreifende Plattform ließ sich nur in einer eigenständigen Organisation realisieren. Die Manager hätten aber zum Erfolg beitragen können, wenn sie umfassender Akteure in der Stammorganisation eingebunden und aufgebaut hätten: – **Zu geringe Einbindung des Top-Managements**: Die Gewinnung von Marktplatzpartner war auch deshalb erfolglos, weil die Manager keine einflussreichen Konzernvorstände in die Partnersuche involvierten, sondern nur mit Managern der US Tochter (mittleres Management, Ertragsprobleme/ Restrukturierungen) zusammenarbeitete. – **Unzureichender Aufbau (Rekrutierung/Ausbildung) eigener Spezialisten**: Die Leiter rekrutierten das Team zu umfassend aus externen IT-Beratern und vernachlässigten den Aufbau eigener IT-Spezialisten.
Prozess	Den Initiativeprozess gliederten die Manager in zu umfassende, ehrgeizige Entwicklungsschritte: – **Keine inkrementale Implementierung**: Die rein konzeptionelle Lösung – im Vergleich zu einem greifbaren Prototyp – erschwerte die Arbeit im Projekt und die Analyse und Gewinnung möglicher Nutzer. – **Keine zeitliche Taktung**: Als zentralen Misserfolgsfaktor sah man, dass man das kritische Zeitfenster für eine schnelle und umfassende Finanzierung verpasst wurde. Die Initiative und die Suche nach Marktplatzpartnern starteten erst während der sich abschwächenden Gründungswelle von B2B-Start-ups. Dauer und Komplexität der Entscheidungsprozesse in Versicherungsunternehmen wurden zu wenig berücksichtigt.

9.3 Fallstudie Online-Versicherer: Wiederverwendbare Vertriebs- und Verwaltungsplattform für konzerneigene Gesellschaften (erfolgreich)

Der Online-Versicherer (Budget der Pilotanwendung: 12 Mio. Euro) war typisch für die Entwicklung im E-Business. Ausgangsidee war der Aufbau des Internets als neuer Direktvertriebskanal. Der Online-Direktvertrieb nahm jedoch weniger schnell zu als erwartet. Ein weiteres Element des Geschäftsmodells wurde zum zentralen Treiber der Initiative: Der Online-Versicherer wurde als wiederverwendbare, konzerneigene Standard-Plattform entwickelt. Die standardisierte Vertriebs- und Verwaltungsplattform führte zu weitreichenden Synergien im IT-Bereich. Den Managern der Initiative gelang es, ein multinationales Team (rund 40 Mitarbeiter) mit erfahrenen IT- und Versicherungsmitarbeitern des Konzerns aufzubauen sowie neue und bestehende IT-Systeme geschickt zu kombinieren.

9.3.1 Historie des Online-Versicherers

„Warum müssen wir als [FINANZ-]Gruppe ständig das Rad neu erfinden? … Also war die Idee, zu sagen, wir bauen eine Best-Practice Plattform … als Serviceleistung für die [FINANZ-] Gesellschaften“ (OV1: 3)

Initiierung (1999 – Mai 2000): Wiederverwendbare Best-Practice Plattform für Vertrieb und Verwaltung von Privatversicherungen

Ein Vorläufer der Initiative wurde bei einer Telefongesellschaft der FINANZ Australien, einer 1997 erworbenen Landesgesellschaft der FINANZ, im Jahr 1999 realisiert. Um die stark defizitäre Direktvertriebstochter nicht schließen oder verkaufen zu müssen, sollte das Internet als zweiter Vertriebskanal aufgebaut werden. Es wurde daher ein erfahrenes E-Business-Team von einer Bank eingekauft und ein einfaches Online-Vertriebsportal implementiert. Dr. Werner Wegener, der zuvor als Chief Financial Officer in Indonesion erste Internetlösungen entwickelt hatte und zu dieser Zeit in Australien tätig war, war ein wichtiger Promotor des Online-Portals: Inspiriert durch Erfolgsgeschichten von Online-Brokern (wie z.B. Charles Schwab) sah er das Internet als Vertriebskanal der Zukunft. Der Internet-Vertrieb bot gerade den kleinen Gesellschaften in Asien die Möglichkeit, ihre Kostenstrukturen zu verbessern und die steigende Online-Nachfrage nach Versicherungen zu erschließen.

Im April 2000 griff eines der „New E-Business Venture Teams“ nach Gesprächen mit Dr. Wegener[132] die Idee eines Online-Versicherungsportals wieder auf und konzipierten ein weitreichendes Geschäftsmodell: Um das Internet als Direktvertriebskanal für Privatversicherungen zu nutzen, sollte ein *unabhängiger* Internet-Versicherer aufgebaut werden, der unter neuem Markennamen und ohne eigenen Vertrieb weltweit preiswerte Online-Versicherungen offeriert. Im Mai 2000 verdeutlichte Dr. Wegener dem Team jedoch, dass das erste Modell zu abstrakt und nicht realistisch war: Ein unabhängiger Online-Versicherer würde in Konkurrenz zu den bestehenden Landesgesellschaften treten und der Erwerb einer Versicherungslizenz war in vielen Ländern sehr komplex. Besser war daher ein modifiziertes Geschäftsmodell: Eine *wiederverwendbare* Internetplattform für den Vertrieb und die Verwaltung von Online-Produkten Abbildung 14 gibt das Grundprinzip des Online-Versicherungsportals und

[132] Dr. Wegener war mittlerweile durch den Konzernvorstand für Wachstumsmärkte zum E-Business Verantwortlichen dieses Ressort berufen wurde und daher auch in die E-Business-Aktivitäten auf Konzernebene direkt involviert.

die verschiedenen Varianten des Geschäftsmodells, wie sie im Verlauf der Initiative diskutiert wurden, wieder.

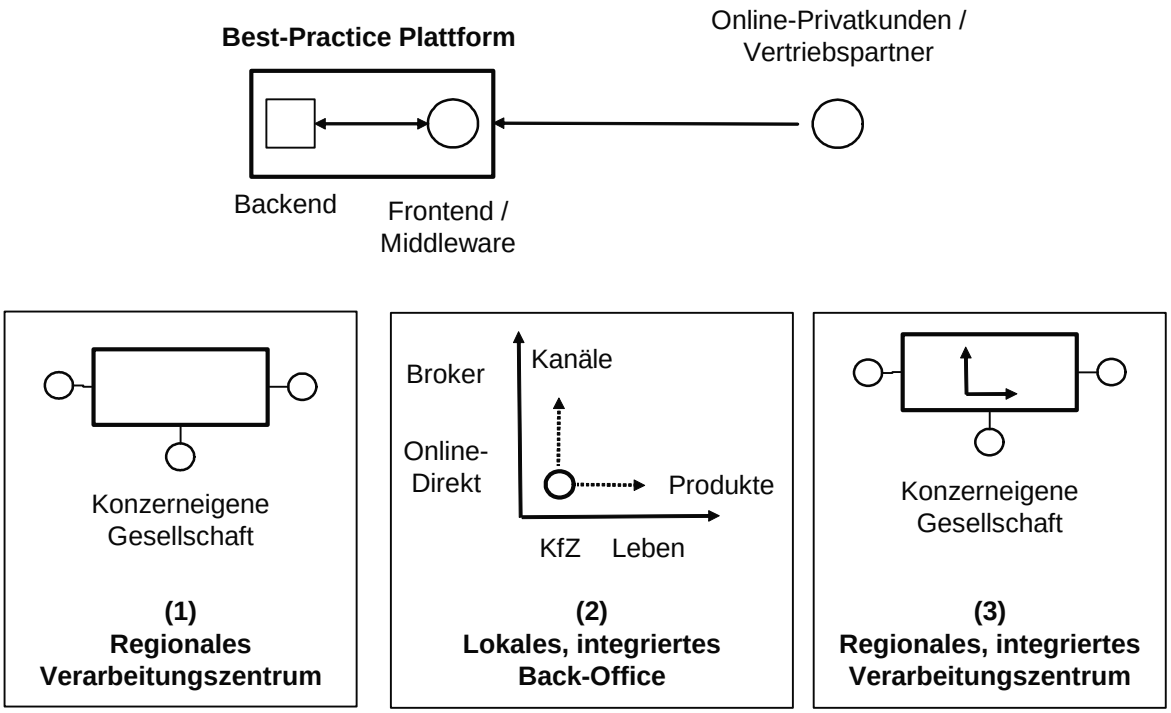


Abbildung 14: Grundschema des Online-Versicherers

Treiber des Geschäftsmodells war dann nicht mehr nur das wachsende Marktsegment des Internet-Direktvertriebs, sondern vor allem auch die Chance für Gruppengesellschaften, durch Internet-Anwendungen ihre Geschäftsprozesse und IT-Systeme zu optimieren:

- Durch den länderübergreifenden Einsatz einer standardisierten Internetanwendung („reusable group asset“) werden Synergien zwischen den Gesellschaften des Konzerns geschaffen. Bei einer Best-Practice-Plattform können etwa 75% der Prozesse und Tools länderübergreifend genutzt werden. Teure Einzelanwendungen sind dann nicht mehr erforderlich. Die kleinen Gesellschaften in Asien und Europa können entscheidende Zeit- und Kostenvorteile beim Zugang zum Online-Markt realisieren.
- Die Kosten für den Internetvertrieb werden zusätzlich erheblich gesenkt, wenn der Online-Versicherer in ein regionales Verarbeitungszentrum ausgebaut werden kann (ein Application Service Provider, siehe Abbildung 14.1). Die Landesgesellschaften einer Region nutzen dann gemeinsam ein zentrales Backend, bieten aber ihre Produkte unter eigenem Namen über lokal angepasste Frontend-Lösung an.

– Da ein rascher, weltweiter Anstieg des Online-Vertriebs erwartet wurde, wollte man zunächst Pilotanwendungen in einzelnen Ländern in nur sechs Monaten aufbauen. Von diesen Pilotländern („regionale Knotenpunkte“) sollte der Online-Versicherer dann international ausgerollt werden.

Am 5. Juni 2000 bewilligte der Konzernvorstand die weitere Ausarbeitung des Businessplans. Drei Vorstände übernahmen das Sponsoring: Der Holding-Vorstand für Wachstumsmärkte, der auch für Asien zuständig war, der Konzern-Vorstand für Europa, der über den Online-Versicherer, die vielen, lokalen E-Business-Aktivitäten integrieren wollte, sowie der IT-Vorstand Dr. Wilhelm. Dr. Wegener wurde aus Australien abgezogen und als Leiter der Initiative eingesetzt.

Aufbau (Juni 2000 – März 2001): Pilotanwendung für KfZ-Versicherungen in Australien

Im Juni 2000 nahm ein Team von fünf ITConsult-Mitarbeitern unter Leitung von Dr. Wegener am deutschen Konzernhauptsitz seine Arbeit auf. Die FINANZ hatte der ITConsult weitgehend die Verantwortung für die Initiative übertragen, um eine schnelle und professionelle Implementierung zu unterstützen. In drei Monaten musste ein detaillierter Businessplan als Entscheidungsgrundlage für die weitere Finanzierung ausgearbeitet werden.

Als erstes wurde eine Marktanalyse durchgeführt, um die Kundenbedürfnisse zu erfassen und die Landesgesellschaft für die Pilotanwendung auszuwählen. Die Kunden erwarteten von einem Online-Portal niedrige Preise, eine schnelle und einfache Antragstellung und eine Callcenter-Unterstützung. Obwohl man zunächst Singapur präferierte, wurde Australien aus drei Gründen das Pilotland:

– Australien war im Direktvertrieb über das Internet ein führender Markt mit hoher Bereitschaft zum Internetkauf und günstigen rechtlichen Bedingungen.[133] Es gab kaum Kanalkonflikte, da die Landesgesellschaft keinen eigenen Vertrieb hatte.

[133] Die Bereitschaft zum Online-Kauf von Versicherungen war in Australien mit mehr als 30% der Haushalte wesentlich höher als in Singapur. Der Direktvertrieb war weiterentwickelt: Australien war der größte Direktversicherer im Konzern und andere große, australische Direktversicherer bauten ebenfalls Online-Portale auf. Für den Abschluss einer Versicherung war kein schriftlicher Vertrag erforderlich.

- Die Initiative konnte man auf einem bestehenden E-Business-Projekt aufsetzen: Bei der Landesgesellschaft als internem „Schrittmacherkunden“ bestand eine hohe Bereitschaft für die Initiative, da man so die eigene Anwendung – finanziert durch den Konzern – ausbauen konnte. Das Vorgängerprojekt lieferte nicht nur eine bestehende Fachkonzeption, sondern auch ein erfahrenes E-Business-Team.
- Die Zusammenarbeit mit der Landesgesellschaft wurde dadurch erleichtert, dass Dr. Wegener die Akteure und den Markt in Australien bereits kannte.

Nach der Wahl des Pilotlandes konkretisierte das Team das Produkt- und IT-Konzept: Die Pilotanwendung wurde für den Vertrieb von KfZ-Versicherungen entwickelt, da die Erfassung der Kundendaten für dieses Produkt relativ einfach war.[134] Später sollte das Angebot auf weitere, internettaugliche Produkte (wie Hausrat- oder Reiseversicherung) erweitert werden. Der Online-Versicherer wurde als vollautomatisierte Internetplattform konzipiert: Als Standard-Lösung für Frontend und Middleware würde er mit dem Backend-System der jeweiligen Gesellschaft (oder einem zentralen Backend-System mehrerer Gesellschaften) zu einer End-to-End-Funktionalität integriert werden. Da die australische Gesellschaft nicht über ein modernes Backend-System verfügte, sollte diese bei der Pilotanwendung in Australien zusätzlich implementiert werden. Hier griff man auf eine bestehende, konzerneigene Backend-Lösung zurück.

Der Businessplan wurde durch das externe Beraterteam weitgehend selbstständig erarbeitet. Zunehmend waren aber andere Abteilungen im Konzern in die Initiative involviert. Einerseits waren damit umfassende Berichtspflichten verbunden. Dr. Wegener musste alle sechs Wochen die Sponsoren über den Projektstatus informieren. Er nutzte die regelmäßige Berichterstattung, um sein Vorgehen abzusichern und die Unterstützung durch das Top-Management aufrechtzuerhalten. Als die Corporate E-Business-Abteilung ab August 2000 ihre Arbeit aufnahm, übernahm sie die Budgetverantwortung und das Controlling für die neuen E-Business-Initiativen.

Andererseits wurde die Initiative umfassend durch die Stammorganisation unterstützt. Das konzerneigene Backend-System war durch den Konzern-Stab IK-IS (Information und Kommunikation – International Solutions) vorgeschlagen worden. Dieser IT-Stab war für die Entwicklung und Implementierung standardisierter IT-Lösungen im Konzern zuständig. Da auch der Online-Versicherer als internationale Standard-

[134] Z.B. war keine Gesundheitsprüfung wie bei Krankenversicherungen erforderlich.

Anwendung geplant war, begleitete die IK-IS die Initiative in der Konzeption. In der Implementierung sollte die IK-IS das Backend-System für die Plattform in Australien liefern, da das konzerneigene Backend-System bereits bei osteuropäischen Landesgesellschaften erfolgreich implementiert worden war.

Ende August 2000 erhielt Dr. Wegener dann sehr kurzfristig die Vorgabe, den Online-Versicherer am 4. September im IT-Gremium des Konzerns und am 12. September im Holding-Vorstand zu präsentieren. Eine positive Einschätzung des IT-Gremiums (der IT-Vorstände der größten FINANZ-Gesellschaften) war Voraussetzung für eine Finanzierung durch den Konzernvorstand. Die Resonanz innerhalb des Gremiums war jedoch sehr verhalten. Das Geschäftsmodell wurde, wie auch durch einige Holding-Vorstände, eher kritisch bewertet:

- Man erwartete Konflikte mit der eigenen Vertriebsorganisation.
- Wegen der „anonymen“ Antragstellung über das Internet befürchtete man Betrugsfälle.
- Auch standen einige Vorstände dem Direktvertrieb skeptisch gegenüber, weil man Mitte der 1990er Jahre in Europa mit Telefongesellschaften trotz umfassender Investitionen nur enttäuschende Verkaufszahlen erzielt hatte.

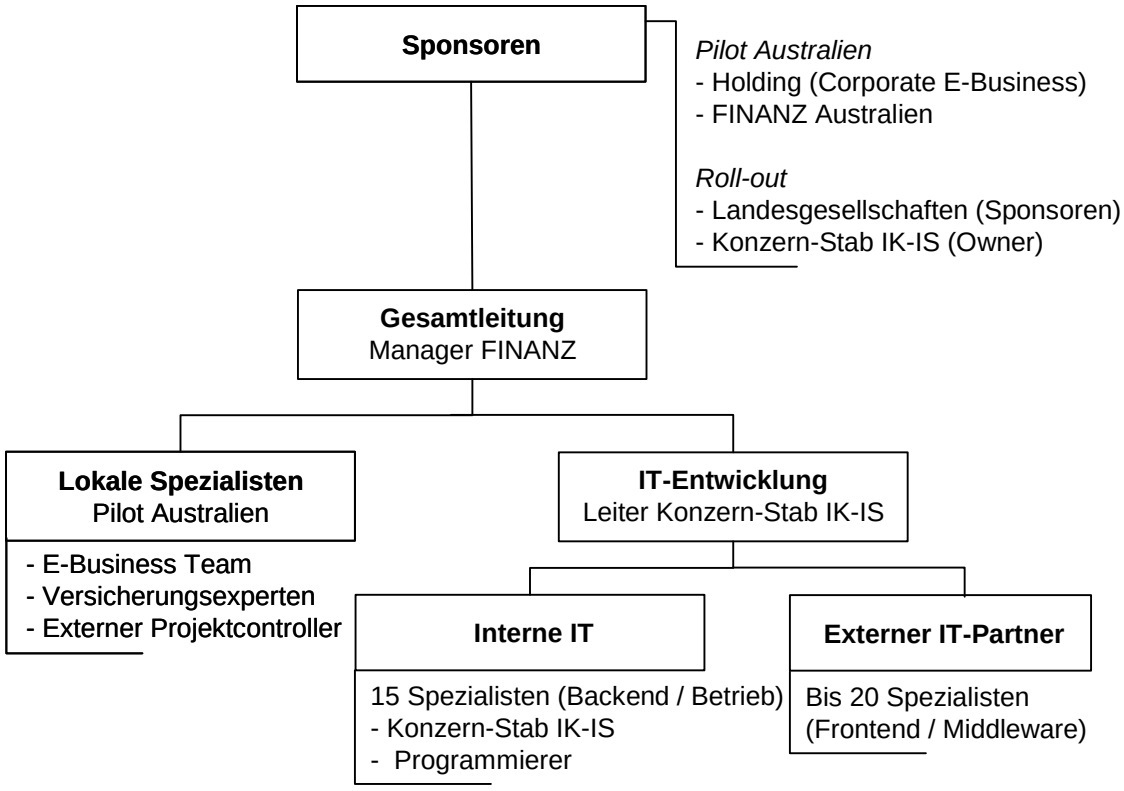
Am 12. September erreichte Dr. Wegener – trotz dieser Kritiker – die Verabschiedung der Initiative. In persönlichen Gesprächen hatte er die einzelnen Konzern- und IT-Vorständen von der Geschäftsidee überzeugen können. Als Finanzspezialist präsentierte er im Vorstands-Meeting einen sehr detaillierten, durch verschiedene Studien umfassend fundierten Businessplan.[135] Budgetvorschlag waren insgesamt 20 Mio. Euro, die in zwei Phasen investiert werden sollten: Die Pilotanwendung in Australien wollte man innerhalb von sechs Monaten für 12 Mio. Euro realisieren. Die weiteren Mittel sollten nach einer erfolgreichen Implementierung in Australien für den Roll-out in weiteren Ländern investiert werden. Doch Dr. Wegener berücksichtigte auch die Kritiker: Für den Fall, dass der Online-Vertrieb hinter den Erwartungen zurückbleiben sollte, hatte er ein verändertes Geschäftsmodell „in der Schublade“: Das Backend-System konnte nicht nur für den Direktvertrieb von KfZ-Versicherungen eingesetzt werden. Sondern sämtliche Vertriebskanäle und Produktlinien konnten über das System abgebildet werden. Auch der Online-Versicherer (Frontend und Middleware)

[135] Dr. Wegener validierte den Businessplan durch unabhängige Internet-Studien und konnte die „Robustheit" des Geschäftsmodells anhand verschiedener Szenarien der Marktentwicklung darstellen.

wurde daher von Anfang so konzipiert, dass bei einem Einbrechen des Online-Vertriebs weitere Vertriebskanäle durch die Plattform unterstützt werden konnten.

Nach Freigabe des Budgets für den Piloten definierte das Team innerhalb von sechs Wochen – bis Ende Oktober 2000 – die fachlichen Anforderungen. Sie spezifizierten nicht nur die Prozesse für Verkauf und Verwaltung einer KfZ-Versicherung (wie z.B. Vertragsschluss, Änderung der Kundendaten, Schadensmeldung). Der Verkaufsprozess wurde für den Internetvertrieb vollständig neu gestaltet: Die Antragstellung wurde von 20 auf nur acht Fragen reduziert. Der Kunde benötigte jetzt für den Abschluss einer KfZ-Versicherung nur noch knapp zwei Minuten. Da man auf der Fachkonzeption des australischen Online-Portals aufbaute, arbeitete man eng mit den E-Business- und KfZ-Experten in Australien zusammen. Für eine Best-Practice-Lösung wurde zudem das Wissen sämtlicher Spezialisten für Autoversicherungen im Konzern integriert. Dr. Wegener organisierte Workshops mit KfZ-Spezialisten aus weiteren Ländern und arbeitete mit internationalen Arbeitsgruppen zu KfZ-Versicherungen zusammen. Die Teammitglieder arbeiteten sehr motiviert, denn die E-Business-Initiative galt als innovatives Projekt mit großen Entwicklungsmöglichkeiten. Als Holding-Projekt, das durch den Konzernvorstand vorangetrieben wurde, hatte die Initiative eine hohe Sichtbarkeit im Konzern.

Bei der Fachspezifikation zeigte sich jedoch, dass sich das Projekt nicht durch einen externen Berater realisieren ließ. Bis Oktober 2000 hatte das Team bereits fast die Hälfte des Budgets für die Definition der Prozesse ausgegeben. Die ITConsult-Mitarbeiter waren meist junge IT-Spezialisten, die über hervorragendes Web-Knowhow verfügten, denen aber die notwendige Branchen- und Produkterfahrung fehlte. Es kam zu erheblichen Kommunikationsproblemen zwischen den ITConsult-Mitarbeitern und den Mitarbeitern des Konzern-IT-Stabs. Daher entschied Dr. Wilhelm als IT-Vorstand und Sponsor, dass die Initiative nicht mehr durch ITConsult entwickelt, sondern weitgehend in den Konzern integriert wurde (zur Projektorganisation siehe Abbildung 15).



Interne Entwicklungspartner (Pilot): Internationale KfZ-/Direktversicherungsexperten

Abbildung 15: Organisation des Online-Versicherers

Die Leitung der IT-Entwicklung übernahm ab November 2000 der interne IT-Stab IK-IS, dessen Mitarbeiter schon mehrere IT-Projekte in der FINANZ erfolgreich implementiert hatten und das Versicherungsgeschäft und die IT-Systeme der FINANZ genau kannten. ITConsult wurde zum Unterauftragnehmer, der nur noch für Frontend und Middleware zuständig war. Die Aufgabe von Dr. Wegener als Gesamtprojektleiter bestand vor allem in der Koordination zwischen diesen IT-Teams und der australischen Tochtergesellschaft (Matrixorganisation mit projektbezogenen Entscheidungsbefugnissen). Dem Leiter des IT-Stabs, der schon viele interne IT-Projekte durchgeführt hatte, gelang es, ein sehr qualifiziertes, multinationales Entwicklerteam aufzubauen. Für die Entwicklung des Backend-Systems rekrutierte er 15 interne IT-Spezialisten aus seiner Stabsabteilung und der IT-Tochter, die das System in Osteuropa implementiert hatten, sowie indische Programmierer, die für die Initiative neu eingestellt wurden. Frontend und Middleware wurden durch deutsche und US-amerikanische ITConsult-Mitarbeiter implementiert.

Unter der Führung der IK-IS kam die Implementierung schnell voran. Zwischen der IT und den lokalen Spezialisten in Australien kam es jedoch, wegen der kulturellen und fachlichen Unterschiede sowie der geographischen Distanz, häufig zu erheblichen Konflikten und Kompetenzrangeleien.[136] Der Businessplan war nicht gemeinsam durch die Projektteams verabschiedet worden. Die Teams konkurrierten immer wieder um die Auslegung des Geschäftsmodells. Dr. Wegener wurde zum „Dolmetscher", der zwischen den Teams in langen Telefonkonferenzen vermittelte. Die Zusammenarbeit im Projektteam aufrechtzuerhalten, erforderte seine ständige Präsenz: Er besuchte die Teams regelmäßig vor Ort, organisierte gegenseitige Arbeitsbesuche, informierte sämtliche Mitarbeiter umfassend über den Projektstatus und versuchte, diese so immer wieder auf die übergeordneten Projektziele auszurichten. Durch private Veranstaltungen, wie eine gemeinsame Weihnachtsfeier, und durch einen sensiblen Umgang mit den kulturellen und individuellen Besonderheiten bemühte er sich darum, das Vertrauen zwischen den Spezialistenteams zu fördern. Bis zur Jahreswende 2000/01 verlief die Entwicklungsarbeit dann auch weitgehend reibungslos.

Im Januar 2001 zeigte sich, dass die Benutzeroberfläche falsch konzipiert worden war. Das Design war durch ITConsult nach den Konzern-Standards (style guide) für Internetanwendungen entwickelt worden. Nach Zielgruppenbefragungen des E-Business-Teams in Australien waren die Standards aber nur für informationsorientierte Websites geeignet. Daher setzte sich Dr. Wegener in der Initiative über die Konzervorgaben hinweg: Das Design übernahmen die eigenen E-Business-Spezialisten in Australien, die die Benutzeroberfläche für den Online-Verkauf (transaktionsorientiert) anpassten.

Die wiederholten Änderungen der australischen Tochter erschwerten jedoch auch die IT-Entwicklung. Entwicklungsschritte konnten vielfach nicht systematisch abgeschlossen werden. Zudem konnte Dr. Wegener nicht überprüfen, ob diese Anpassungen für eine Standard-Anwendung überhaupt notwendig waren oder nur lokale Anforderungen der Australier berücksichtigten. Im Januar 2001 installierte Dr. Wegener daher einen externen Projektleiter in Australien, der direkt an ihn berichtete und die Entwicklungsarbeit in Australien überwachte.

---

[136] Gleichzeitig begünstigten die unterschiedlichen Standorte die Implementierung, da wegen der Zeitverschiebung praktisch ohne Unterbrechung gearbeitet werden konnte. Die fachlichen Anforderungen wurden tagsüber in Deutschland programmiert und abends nach Australien gespielt. Während der Nacht in Deutschland konnten die neuen Komponenten durch die Australier getestet werden, deren Änderungen am nächsten Morgen in Deutschland wieder umgesetzt wurden.

Die Teams arbeiteten unter Hochdruck an der Pilotanwendung. Im März 2001 – einen Monat vor dem geplanten Launch – mussten sie sich jedoch eingestehen, dass die Planung nicht aufrechtzuerhalten war. Die Pilotanwendung erforderte mehr Zeit als ursprünglich angenommen. Wenn man die Plattform vollständig implementierte, befürchteten die Manager aber, dass man – wie bei vielen anderen E-Business-Projekten – den Launch immer weiter hinausschieben würden. Besser war daher ein „early launch“: Es war wichtiger eine funktionsfähige Plattform rechtzeitig im Markt zu platzieren und den gesetzten Termin zu halten. Denn nur durch eine laufende Anwendung im Markt würde man die Manager der FINANZ von der technischen Machbarkeit einer internationalen Internet-Plattform überzeugen können. Man beschränkte sich daher auf minimale Funktionen, die für einen ersten Markteintritt unbedingt erforderlich waren. Weitere Prozesse der Pilotanwendung (wie z.B. die Erneuerung des Versicherungsvertrags) und die Prüfung eines regionalen Verarbeitungszentrums verschob man auf spätere Entwicklungsschritte. Um den Aufwand für den Launch gering zu halten („soft launch“), verzichtete man auf Werbemaßnahmen und installierte eine einfache Lösung für die Callcenter-Unterstützung.

Am 2. April 2001 ging der Online-Versicherer online. Dadurch, dass Dr. Wegener „Mut zur Lücke“ bewiesen hatte und mit einer reduzierten Lösung in den Markt gegangen war, war die Pilotanwendung „in time“ und „in budget“ realisiert worden. Doch mit dem erfolgreichen Launch war das langfristige Überleben der Initiative noch nicht gesichert.

Erweiterung (ab April 2001): Lokale Implementierungen in Asien und Osteuropa
Zunächst erzielte der Online-Versicherer erste Verkaufserfolge. Während eine vorsichtige Prognose von rund 17 Policen pro Monat (200 Abschlüsse pro Jahr) ausging, waren im April 2001 mehr als 50 Policen verkauft worden.

Trotz dieser Erfolge drohte im Mai 2001 die Einstellung der Initiative. In Australien wurde die Pilotanwendung zwar schrittweise fertig gestellt. Ein weiterer Ausbau auf weitere Produkte wurde aber zurückgestellt. Ein Joint-Venture-Partner der Landesgesellschaft ging in Konkurs. Die FINANZ-Gesellschaft war damit direkt in die größte Versicherungspleite in der Geschichte Australiens involviert. Aufgrund der Verhandlungen über die Übernahme der Policen durch die FINANZ traten die Erfolge der Initiative weitgehend in den Hintergrund.

Auch die Implementierung der Standard-Anwendung in weiteren Ländern Asiens und Europas kam nicht wie erwartet voran. Vor allem musste geprüft werden, ob die Pilotanwendung überhaupt zu einem regionalen Verarbeitungszentrum für mehrere asiatische Landesgesellschaften ausgebaut werden konnte. Eine länderübergreifende „factory“ war technisch realisierbar. Die rechtliche Prüfung offenbarte aber juristische Unklarheiten: In vielen asiatischen Ländern gab es noch keine Regelungen für digitale Verträge und eine länderübergreifende Verwaltung von Versicherungsdaten war aus Datenschutzgründen nicht zulässig. Die Landesgesellschaften lehnten daher eine Auslagerung ihrer IT in eine regionale Verwaltungsplattform ab. Die IT als strategische Wertschöpfungsaktivität konnte nicht „outgesourced“ werden. Der in Europa entwickelten Online-Versicherer war teurer und aufwendiger als Anwendungen, die die Gesellschaften für ihre lokalen Bedingungen realisieren wollten. Der Online-Vertrieb von Versicherungen entwickelte sich daher nicht so schnell wie erwartet.

Trotz dieser Widerstände musste Dr. Wegener mehrere Landesgesellschaften als Sponsoren gewinnen, um die Entwicklungskosten des Online-Versicherers zu amortisieren und die Initiative fortsetzen zu können. Die Holding-Vorstände konnten in der dezentralen Struktur der FINANZ aber nur Empfehlungen an die relativ eigenständigen Landesgesellschaften aussprechen. Daher musste der Projektleiter die Landesgesellschaften direkt davon überzeugen, dass der Online-Versicherer eine sinnvolle IT-Anwendung für sie darstellte.

Dr. Wegener startete eine „Verkaufstour“ für den Online-Versicherer im Konzern. Er präsentierte die Anwendung auf Meetings konzernübergreifender Arbeitsgruppen (wie z.B. der internationalen Direktversicherungsgruppe), in denen er vor Beginn der Initiative mitgearbeitet hatte. Er führte Gespräche mit mehreren europäischen Gesellschaften, um weitere Nutzer zu finden und eine hohen Bekanntheitsgrad der Anwendung im Konzern zu erreichen. Durch den frühen Launch konnte er nicht nur eine laufende Plattform vorweisen. Er wertete auch die umfassenden Kundendaten aus und nutzte die Geschäftsergebnisse der Pilotanwendung für seine Präsentationen: Über die Pilotanwendung in Australien wurde Neugeschäft (etwa 200 neue Policen pro Monat) generiert und Einsparungen im Callcenter erreicht, weil sich Kunden vorher im Internet informierten.[137] Eine Standard-Anwendung erleichterte also nicht nur den Wissens-

[137] Weitere Geschäftsergebnisse der Pilotanwendung: (1) Rentable Zielgruppe: Der typische Online-Kunde war männlich, 25-45 Jahre aus wohlhabender Gegend mit teurem Auto. Das Online-

transfer zwischen den Gesellschaften, sondern verbesserte auch die Kosten- und Ertragsstruktur der einzelnen Gesellschaften.

Den entscheidenden Durchbruch für die Implementierung in weiteren Ländern erreichte der Projektleiter aber durch eine Anpassung des Geschäftsmodells. Da sich ein regionales Verarbeitungszentrum kurzfristig nicht realisieren ließ, präsentierte er den CE-Os der asiatischen Landesgesellschaften schon im Mai 2001 – einen Monat nach dem Launch der Pilotanwendung – auf einer regionalen Vorstandssitzung in Singapur eine weitere Option für den Einsatz des Online-Versicherers: Der Online-Versicherer sollte als integriertes und internetbasiertes Back-Office-System bei einzelnen Gesellschaften implementiert werden. Für die Landesgesellschaften brachte diese lokale Lösung wesentliche Vorteile:

- Die Plattform war nicht nur für den Direktvertrieb von KfZ-Versicherungen konzipiert. Der Online-Versicherer sollte jetzt für sämtliche Vertriebskanäle und Produktlinien eingesetzt werden (Abbildung 14 (2) zeigt dieses veränderte Geschäftsmodell).
- Der Online-Versicherer wurde nicht mehr für unterschiedliche Backend-Systeme angeboten, sondern mit dem konzerneigenen Backend-System zu einer vollautomatisierten Gesamtlösung integriert. Die Landesgesellschaften konnten so ihre häufig rückständigen IT-Systeme durch vollautomatisierte, internetbasierte IT-Systeme ergänzen oder ersetzen.

Es zahlte sich nun aus, dass Dr. Wegener bei der Ausarbeitung des Businessplans die Kritik im Konzern ernst genommen und vorausschauend eine weitere Option für die Implementierung der Initiative entwickelte hatte. Denn die veränderte Logik konnte den Roll-out des Online-Versicherers wieder anschieben. Das internetbasierte Backend-Systems konnte – durch die IK-IS als Owner – in mehreren Ländern implementiert und für unterschiedliche Einsatzgebiete weiterentwickelt werden: In Indonesien beispielsweise unterstützte man mit dem System die Verwaltung von Lebensversicherungsprodukten. Im Vertrieb wurde die Lösung in Indien eingesetzt, um Transportversicherungen über das Internet zu verkaufen. Bei Gesellschaften in Osteuropa konnte

---

Kundensegment hatte daher eine niedrige Schadenhäufigkeit und einen höheren Prämiendurchschnitt. (2) Kosteneinsparungen im Callcenter: Reduzierte Dauer der Telephonanrufe (-35%), da Kunden sich vorher im Internet informierten. (3) Cross-Selling: Online-Daten unterstützen das Cross-Selling über den Telefonkanal.

das Backend-System um die Internet-Schnittstelle erweitert werden. Dr. Wegener war deshalb zuversichtlich, dass die Initiative sich über den Einsatz in etwa zehn Ländern langfristig rechnen würde.

Das angepasste Geschäftsmodell verstärkte auch wieder das Interesse an einer regionalen Lösung. Die Plattform wurde nun für mehrere Vertriebskanäle und Produkte eingesetzt. Ein *integriertes*, regionales Verarbeitungszentrum, das die ursprüngliche Idee einer länderübergreifenden „factory" mit einer integrierten Anwendung für mehrere Kanäle und Produkte kombinierte, würde also weitreichende Synergien eröffnen (zu diesem Geschäftsmodell siehe Abbildung 14 (3). Daher wurde Mitte 2002 erneut über den Aufbau regionaler Verarbeitungszentren in Asien und Europa diskutiert. Der Online-Versicherer hatte in jedem Fall bereits die Wettbewerbsfähigkeit einiger Landesgesellschaften durch die Implementierung leistungsfähiger, internetbasierter IT-Systeme beigetragen.

9.3.2 Erfolg und Management des Online-Versicherers

Die FINANZ stufte den Online-Versicherer als *sehr erfolgreich* ein (siehe Tabelle 10).[138] Die Pilotanwendung war unter Einhaltung der Budget- und Zeitziele früh im Markt platziert worden. Der Online-Direktvertrieb entwickelte sich (zumindest kurzfristig) eher verhalten. Das Internet war aber als Vertriebs- und Verwaltungskanal erfolgreich etabliert worden und führte bei mehreren Landesgesellschaften zu Neugeschäft, Kosteneinsparungen und verbessertem Kundenservice. Die erweiterte Folge-

[138] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

- Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).
- *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.
- *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kriterium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

version war in mehreren Ländern erfolgreich implementiert worden. Folgeprojekte zum Aufbau regionaler Verarbeitungszentren wurden geprüft.

Tabelle 10: Erfolg des Online-Versicherers

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Ja *Budgetunterschreitung:* (Ø = 4) „Also wir haben acht Millionen weniger ausgegeben als wir ursprünglich geplant hatten und das war ein Erfolg“ (OV1: 11)
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Ja *Einhaltung:* (Ø = 5, Keine Verzögerung) „Die Meilensteine im Sinne von Zeit, Function etc. sind besser [als erwartet], weil wir schneller gewesen sind“ (OV3: 13).
Strategischer Geschäftserfolg (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Ja *Früher Anbieter:* (Ø = 5) „[Im Vergleich stehen] wir immer noch super da, weil [ein Wettbewerber] versucht uns das Ding abzukaufen“ (OV3: 13).
	(5) Target-to-Market	Ja *Erfolgreicher, konzernweiter Einsatz:* (Ø = 3) (Neugeschäft, Effizienz- und Serviceverbesserung bei sechs Gruppen-Gesellschaften) „… der Online-Verkauf in Australien [ist] besser als … geplant … wir haben jetzt … über 3 Millionen Dollar Policen verkauft“ (OV2: 1).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Ja *Internationaler Roll-out* „Heute wird das Nachfolgemodell … für unterschiedliche Einsatzgebiete in mehreren Ländern weiterentwickelt.“ (Öffentlicher Bericht)

Auf welche Aktivitäten im Management der Initiative führten unsere Interviewpartner den Erfolg der Initiative zurück? Die Praktiken, die aus Sicht der Manager besonders zum Erfolg der Initiative beitrugen, betrafen den Inhalt, die Organisation und den Pro-

zess der Initiative (siehe Tabelle 11; Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 11: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Online-Versicherers

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Der Erfolg des Online-Versicherers beruhte darauf, dass eine konzerneigene Best-Practice-Plattfom für den Konzern und die Landesgesellschaften eine relativ einfach einsetzbare und für das operative Geschäft relevante Anwendung darstellte: – **Enger Themenfokus:** Statt des ursprünglichen, mit Beratern entwickelten Modells eines eigenständigen, weltweit tätigen Internet-Direktversicherers wurde ein tragfähiges, strategisches Konzept aus einem bestehenden Problem im operativen Geschäft abgeleitet: eine wiederverwendbare Vertriebs- und Verwaltungsplattform für eine länderübergreifende Standardisierung und Modernisierung der IT-Systeme kleinerer Konzerneinheiten. Durch den klaren Fokus konnte der Leiter das Geschäftsmodells im Verlauf der Initiative schneller an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen – **Sparsames Design:** Der Online-Versicherer war grundsätzlich als produkt- und länderübergreifende Plattform konzipiert. Der erfolgreiche Roll-out beruhte aber auf einer systematischen Reduktion der Anwendung auf wenige Komponenten: Sie wurde vorerst nicht als regionale Plattform, sondern lokal bei einzelnen Ländern implementiert. Die lokalen Anwendungen wurden für einzelne Produkte/Kanäle installiert (z.B. Transportversicherungsvertrieb in Indien). Statt den Online-Versicherer für mehrere Backend-Systeme weiterzuentwickeln, wurde er in das bestehende Standard-System integriert.
Organisation I	Durch die integrierte Organisation konnte die Initiative bestehende Systeme und Spezialisten nutzen. Dabei wurde die Zusammenarbeit mit der Stammorganisation geschickt auf kritische Akteure beschränkt: – **Einfache Führungsstruktur**: Die Interessen und Anforderungen der Sponsoren (Konzernvorstände, Landesgesellschaften) waren relativ homogen, da bereits im Vorfeld der Initiative Standard-Anwendungen entwickelt und implementiert worden waren und sämtliche Länder den Online-Markt zu möglichst geringen Kosten und Risiken erschließen wollten. ▪ **Aufsetzen auf einem erfolgreichen Vorgängerprojekt**: Als zentraler Erfolgsfaktor erwies sich die Wahl von Australien als Pilotgesellschaft, da man auf einer Direktvertriebslösung und einem erfahrenen E-Business-Team aufsetzen konnte und der Projektleiter über persönliche Kontakte und Marktkenntnisse verfügte. – **Systematischer Teamaufbau**: Die Implementierung der Pilotanwendung und der Roll-out waren deshalb möglich, weil ein erfahrener Konzern-IT-Stab frühzeitig involviert und zum Owner wurde. Die Initiative konnte so an der Projekterfahrung, dem IT-Wissen und den sozialen Netzwerken der IT-Spezialisten partizipieren und erhielt Zugang zu einer Backend-Lösung.

Tabelle 11 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Online-Versicherers

Organisation II	Wegen der gesellschafts- und länderübergreifenden Organisation musste der Projektleiter die Kooperation der verschiedenen Einheiten durch permanente Kommunikation sicherstellen: – Aktive Sicherung der Top-Management-Unterstützung: Die Unterstützung durch das Top-Management förderte der Projektleiter durch eine regelmäßige und aktive Berichterstattung. – **Funktionsübergreifende Vermittlung**: Wegen der kulturellen, fachlichen und räumlichen Distanz der Spezialistenteams war die Vermittlung zwischen den Teams durch den Projektleiter kritisch. ▪ Maßnahmen auf der Sachebene: Umfassende Information sämtlicher Mitarbeiter, regelmäßige Arbeitsbesuche, kontinuierliche Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele. ▪ Maßnahmen auf der sozio-emotionalen Ebene: Soziale Events, sensibler Umgang mit kulturellen Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen.
Prozess	Trotz der zahlreichen unerwarteten Ereignisse (wie der Konkurs des australischen Joint-Venture-Partners) erreichte der Projektleiter ein weitgehend koordiniertes Vorgehen, indem er die Initiative über mehrere Stufen umsetzte: – **Inkrementale Implementierung (Erreichbare Schritte)**: Die Anwendungsentwicklung konnte durch ein iteratives und inkrementales Vorgehen schneller und einfacher realisiert werden. Zwei Praktiken waren dabei relevant: ▪ **Priorisierung von Entwicklungsschritten:** Bei der Pilotanwendung und beim Roll-out konzentrierte sich der Projektleiter auf relevante und machbare Entwicklungsschritte. ▪ **Systematisches Änderungsmanagement**: Um die Wiederverwendbarkeit der Anwendung sicherzustellen und eine zu stark lokale Lösung zu vermeiden, installierte der Gesamtprojektleiter einen zusätzlichen, externen Projektleiter in Australien. – **Zeitliche Taktung**: Der Projektleiter konzentrierte sich auf einen frühen Marktlaunch, um durch eine funktionsfähige Lösung eine weitere Finanzierung durch das Top-Management zu unterstützen und die Anwendung möglichst bald auf relevanten Meetings im Konzern vermarkten zu können.

9.4 Fallstudie Belegschaftsvertrieb: Firmenkundenportal für Service und Vertrieb über das Intranet (erfolgreich)

Der Belegschaftsvertrieb war vermutlich eine der erfolgreichsten E-Business-Initiativen der Versicherungsindustrie (trotz eines verhältnismäßig kleinen Budgets von 6,2 Mio. Euro für die Grundversion). Das Internet bot im Versicherungsgeschäft neben dem Endkunden-Vertrieb (B2C) vor allem Möglichkeiten zur Prozessoptimierung im B2B-Bereich. Beim Belegschaftsvertrieb wurde ein Portal für Service und

Vertrieb über das Intranet von Firmenkunden entwickelt. Die Initiative ergänzte die persönliche Beratung der Firmenkunden (B2B) durch vollautomatisierte Beratungs- und Verwaltungsanwendungen und eröffnete gleichzeitig über das Intranet einen direkten Zugang zu den Mitarbeitern der Kunden. Wie die Initiative aus einem lokalen E-Business-Projekt der deutschen Lebensversicherungsgesellschaft der FINANZ entstand und zu einem erfolgreichen Portal ausgebaut wurden, ist Gegenstand der Fallstudie.

9.4.1 Historie des Belegschaftsvertriebs

„Um erst einmal überhaupt in das Intranet [unserer Firmenkunden] reinzukommen, möchten wir erst mal einen Mehrwert dem Arbeitgeber rüberbringen“ (BV3: 6).

Initiierung (1997 – Mai 2000): Firmenkundenportal für Service und Vertrieb über das firmeninterne Intranet

Der Belegschaftsvertrieb entstand aus einem lokalen Projekt der deutschen Lebensversicherungsgesellschaft der FINANZ. Die FINANZ Life war einer der größten deutschen Lebensversicherer und eine der technologisch führenden Gesellschaften im Konzern.[139] Im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge[140] experimentierte die FINANZ Life ab 1997 mit neuen technischen Lösungen, da es gerade im Firmenkundengeschäft wegen der engen Zusammenarbeit und des häufigen Datenaustauschs zwischen Versicherer und Unternehmen erhebliche Einsparungpotentiale gab. In einem dieser Projekte entwickelte die FINANZ Life eine Internetanwendung, über die einige Großkunden die Bestandsdaten zu ihren Gruppenverträgen online abfragen konnten. Die E-Business-Anwendung war in Eigeninitiative aus der Stabsabteilung des Firmenkundengeschäfts, die auch für strategische Vertriebsprojekte verantwortlich war, ge-

[139] Die deutsche FINANZ Life war eine der bedeutendsten Gesellschaften im Konzern: Die Lebensversicherung erwirtschaftete mit über 5000 Mitarbeitern rund 17% der Bruttobeiträge des Konzerns (1999). Die Diskussion um eine Besteuerung der Kapitallebensversicherung hatte im Jahr 1999 zu einem außerordentlich hohen Wachstum geführt. Für 2000 erwartete man daher eher geringe Zuwächse und einen Rückgang des Neugeschäfts.

[140] Bei der betrieblichen Altersvorsorge schließt der Arbeitgeber/das Unternehmen mit der Versicherung einen Gruppen- oder Dachvertrag. Der einzelne Mitarbeiter schließt dann zu den Konditionen des Gruppenvertrags einen individuellen Rentenvertrag mit der Versicherung (und kann z.B. zwischen den vereinbarten Durchführungswegen wie Direktversicherung, Pensionskasse oder Pensionsfonds wählen).

startet worden.[141] Als „Versuchsballon“ verfügte sie nur über ein geringes Budget. Die konzernweite E-Business-Initiative ermöglichte der FINANZ Life, ihre Anwendung mit den Ressourcen und der Unterstützung des Konzernvorstands auszubauen.

Im April 2000 starteten auf Konzernebene die New Ventures-Teams. Ende des Monats wurde Claus Schmitz, ein Mitarbeiter des Stabs Firmenkunden der FINANZ Life, in das Team berufen.[142] Er hatte die E-Business-Anwendung bei der FINANZ Life mit vorangetrieben und sollte seine Erfahrungen in das Konzernteam einbringen. Tatsächlich griff das Team die Idee einer Internetanwendung für Firmenkunden auf und baute sie zu einem neuen Geschäftsmodell aus (siehe Abbildung 16): Ein Portal für Firmenkunden, das den Vertrieb und die Verwaltung von Finanzdienstleistungen direkt über das Intranet des Unternehmens ermöglicht.

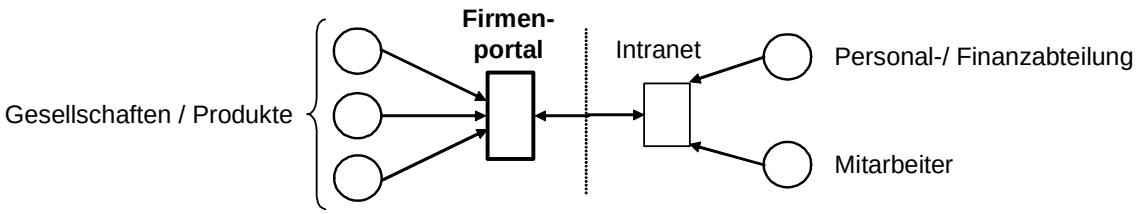


Abbildung 16: Grundschema des Belegschaftsvertriebs

Zusammen mit der externen Beratung StrategyConsult erarbeitete das New Ventures-Team eine erste Beschreibung des Geschäftsmodells. Die Berater lieferten das methodische Wissen. Ihre Annahmen und Berechnungen waren aus Sicht der FINANZ-Mitarbeiter sehr optimistisch, ermöglichten aber zugleich eine offensive Darstellung des Erfolgspotentials der Initiative. Die Zielsetzung des Portals wurde, im Vergleich zur ursprünglichen Anwendung bei der FINANZ Life, erheblich erweitert:

- Das Portal ist eine B2B2E-Anwendung (Business-to-Business-to-Employee), die Informationen und Dienstleistungen für Firmenkunden und ihre Mitarbeiter bereit-

[141] Wichtige Organisationseinheiten der FINANZ Life waren das Privatkundengeschäft und das Firmenkundengeschäft, sowie Funktionen wie Personal, Mathematik/ Rechnungswesen, Vertrieb und IT. Das IT-Ressort (Information und Kommunikation - IK) umfasste gesellschafts-/produktspezifische Einheiten, wie IK Life und IK Finance, und zentrale Einheiten.

[142] Bei der Initiative spielten also auch der Zufall eine Rolle: Ursprünglich hatte man nur Mitarbeiter des Privatkundengeschäfts der Life in das New Ventures-Team berufen, da das Privatkunden traditionell größer war. Claus Schmitz war dann mehr oder weniger zufällig in das Team nachgerückt, weil ein Mitarbeiter des Privatkundenstabs nicht mehr weiter im New Ventures-Team arbeitete.

stellt. Als Erweiterung der ersten Internetanwendung der FINANZ Life unterstützt es Personal- und Finanzabteilungen bei der Beratung und Verwaltung im Bereich Altersvorsorge und Investitionsmanagement. Das Portal vereinfacht die Kommunikation zwischen Versicherer und Unternehmen und senkt Beratungs- und Administrationskosten. Es wird in die bestehenden Backend-Systeme der FINANZ integriert, um vollautomatisierte Anwendungen zur Verfügung zu stellen.

- Darüber hinaus bietet das Portal über das Intranet einen exklusiven Zugang zur interessanten Zielgruppe der Mitarbeiter der Firmenkunden. Das Portal soll daher für ein Cross-Selling[143] eingesetzt werden und um weitere Finanzdienstleistungsprodukte zu einem Allfinanz-Portal ausgebaut werden, wenn – wie prognostiziert, der Bedarf für das private Vorsorge- und Vermögensmanagement erheblich steigen sollte.
- Die Firmenkunden können das Portal, das auf den Servern der FINANZ installiert wird, über einen Link direkt in ihrem Intranet nutzen (Internet-/Intranet-Lösung). Durch eine modular aufgebaute Standardanwendung können die Kunden die Services und Produkte des Portals individuell zusammenstellen. Gleichzeitig werden dadurch die Entwicklungs- und Betriebskosten gegenüber Einzelanwendungen gesenkt.
- Die Anwendung wird nur großen und mittleren Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter) zur Verfügung gestellt, da diese die technischen Voraussetzungen, (wie z.B. ein leistungsfähiges und aktiv genutztes Intranet) erfüllen und hohe Einsparungspotentiale ermöglichen.

Als das Geschäftsmodell einen Monat später – am 5 Juni 2000 – dem Konzernvorstand vorgestellt wurde, bewilligte der Holding-Board eine weitere Ausarbeitung des Geschäftsmodells. Die Konzernvorstände der Divisionen Life und Asset Management wurden – entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung auf Vorsorge- und Vermögensprodukte – Sponsoren der Initiative.

Aufbau (Juni 2000 – Dezember 2001): Frühzeitige Implementierung einer Grundversion des Portals mit Pre-Release zur Riesterrente

Im Sommer 2000 wurde ein Team von rund zehn Spezialisten von FINANZ Life und Asset Management am Konzernsitz gebildet, um den Businessplan weiterzuentwi-

[143] Die Cross-Selling-Rate im Versicherungsgeschäft ist immer noch sehr niedrig. Nicht einmal jeder zweite Kunde in Deutschland schließt mehrere Versicherungsverträge bei demselben Anbieter ab.

ckeln. Vor allem die Mitarbeiter der FINANZ Life, die bereits bei der Vorgängerlösung involviert waren, sahen nun die Chance, ein innovatives Portal aufbauen zu können. Versicherungsspezialisten wie Claus Schmitz und sein Chef Dr. Friedrich Arnulf, der als Leiter des Firmenkundenstabs auch die Berichterstattung an die Sponsoren übernahm, wurden zu wichtigen Promotoren der Initiative. Auf der IT-Seite engagierte sich der Abteilungsleiter Dieter Hebel aus der IK Life, und ein Mitarbeiter dieser Abteilung wurde als späterer IT-Projektleiter benannt.

Der Belegschaftsvertrieb war eines der ersten großen Portalprojekte der FINANZ in Deutschland, so dass ein externer E-Business-Spezialist die Konzeption des Portals unterstützen sollte. Nach einem „Beauty-Contest" engagierte man die kleine US-amerikanische IT-Beratung E-Consult.[144] Auch in dieser Phase entwarfen die Consultants sehr weitreichende Konzepte, die z.B. die Gründung einer neuen IT-Firma vorsahen. Die FINANZ-Mitarbeiter, die ihr eigenes Versicherungsgeschäft weitaus besser kannten, bemühten sich dagegen um ein fundiertes Vorgehen. Im Gegensatz zu den hohen E-Business-Investitionen anderer Finanzdienstleister wollte die FINANZ das Portal stufenweise aufbauen und finanzieren. Auch wurden einzelne Mitarbeiter involviert (wie z.B. der spätere IT-Projektleiter), die als private „Internetfreaks" die technische Machbarkeit der Konzepte frühzeitig beurteilen konnten.

Für die erste Spezifikation des Portals ging es daher darum, den Funktionsumfang des Portals genauer zu bestimmen. Eine Kundenumfrage[145] führte zu einer ersten, grundlegenden Anpassung des Geschäftsmodells. Firmenkunden erwarteten eine Internetlösung, die ihre Personal- und Finanzabteilungen bei der internen Beratung und Administration entlastete. Privaten Finanz- und Versicherungsgeschäften der Mitarbeiter stand man dagegen sehr skeptisch gegenüber[146]. – Deshalb entschied das Team, zunächst nur Funktionen zu entwickeln, die den Personal- und Finanzabteilungen der Unternehmen einen Mehrwert boten. Erst mussten die Unternehmen vom Nutzen des Portals überzeugt werden, damit sie eine Integration in ihr Intranet zuließen. Ein Allfi-

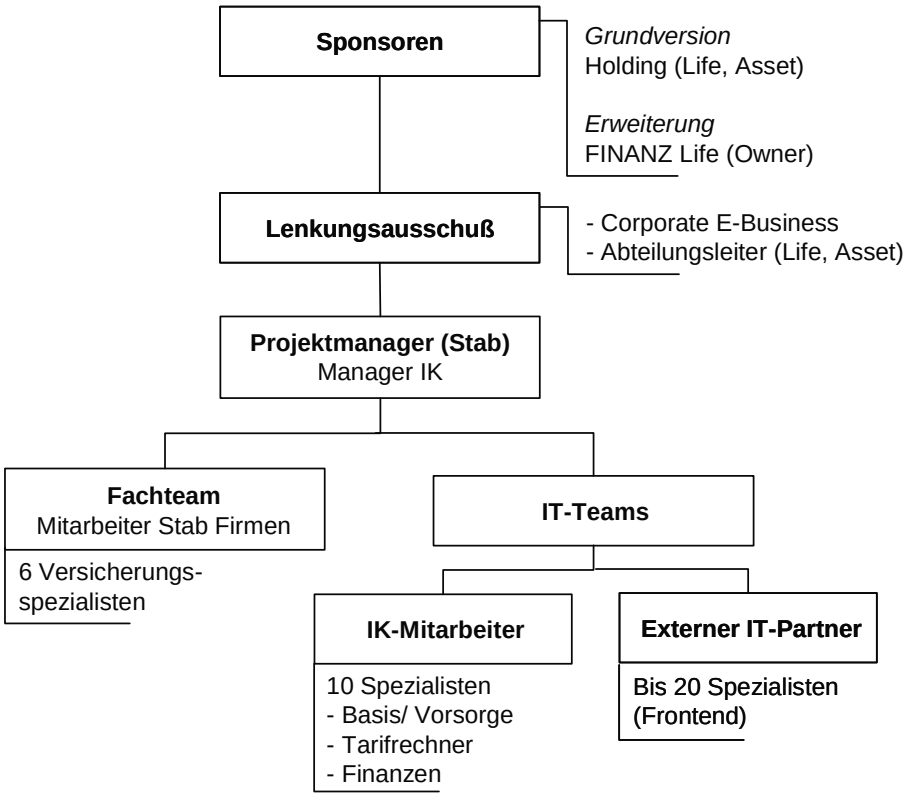
[144] Die IT-Firma stellte einen Projektleiter aus den USA und war aus Sicht der FINANZ reinen Strategieberatungen dahingehend überlegen, dass man auch eigene IT-Entwickler mit E-Business-Projekterfahrung im Team hatte.

[145] Die Kundenumfrage wurde anonym durchgeführt. Die großen Unternehmen im Firmenkundengeschäft stellten häufig weitreichende Forderungen gegenüber den Versicherern. Die FINANZ versuchte die Erwartungshaltung und die späteren Kosten der Anwendung bewusst niedrig zu halten.

[146] Die Unternehmen kritisierten z.B. den Arbeitszeitverlust und befürchteten Sicherheitsrisiken.

nanz-Portal für einen umfassenden elektronischen Mitarbeitervertrieb war dagegen zumindest vorerst nicht sinnvoll. Entsprechende Anwendungen wurden daher „gestrichen“ oder aufgeschoben. Die erste Version des Portals sollte nur die Abwicklung der betrieblichen Altersvorsorge unterstützen und einige Funktionen zum Vermögensmanagement anbieten. Neben der Definition der Portalfunktionen führte das Team eine erste Analyse der erforderlichen IT-Infrastruktur und der Backend-Systeme der FINANZ durch, in die das Portal integriert werden sollte.

Im September 2000 wurde die Initiative erneut in den Leitungsgremien des Konzerns präsentiert. Die Holding stimmte einer Implementierung zu. Für eine Grundversion des Portals, das man in zehn Monaten bis Juli 2001 fertig stellen wollte, wurden 6,2 Mio. Euro bereitgestellt.



Interne Entwicklungspartner: IT-Tochter (Backend / Betrieb), Infrastrukturprojekte, Corporate Marketing

Abbildung 17: Organisation des Belegschaftsvertriebs

Die Projektorganisation des Belegschaftsvertriebs (mit rund 40 Mitarbeitern, siehe Abbildung 17) konnte dann am Sitz der FINANZ Life aufgebaut werden. Wieder wur-

den die Mitarbeiter schwerpunktmäßig aus dem Stab Firmenkunden und der IK Life rekrutiert. Die Projektorganisation hatte, wie bei der FINANZ Life üblich, drei Leitungsebenen: (1) Lenkungsausschuss: Die Steuerung und die Berichterstattung an die Konzern-Sponsoren übernahm ein Lenkungsausschuss aus dem mittleren Management des Konzerns, der mit dem Leiter Corporate E-Business Dr. Meyer, den Abteilungsleitern der Life Arnulf und Hebel und Managern von Asset Management besetzt war. (2) Projektleiter und Teams: Claus Schmitz leitete ein Fachteam mit sechs Mitarbeitern. Die IT bestand aus internen Spezialisten und einem externen IT-Partner. Die internen IT-Teams (rund zehn Mitarbeiter) gliederten sich in ein Hauptprojekt der IK Life (Rahmen- und Vorsorgefunktionen) und zwei Teilprojekte zu einzelnen Komponenten (Tarifrechner, Vermögensfunktionen). Die interne IT übernahm die Integration des Portals in die IT-Systeme der FINANZ sowie Installation und Test der Anwendungen. Nach Fertigstellung der Grundversion sollte sie das Portal – wie bei der FINANZ üblich – intern weiterentwickeln. Externer IT-Partner wurde die IT-Firma MetaConsult, die die Anwendungen für die Grundversion des Portals realisieren sollte.[147] (3) Stabs-Projektmanager: Dr. Joachim Sauer, der als Multi-Projektmanager die IT-Projekte der IK Life laufend koordinierte, unterstützte auch die Belegschafts-Initiative. Er übernahm Kundengesprächen, Projektberichterstattung und -controlling und koordinierte die Zusammenarbeit mit zentralen E-Business-Projekten und mit der IT-Tochter der FINANZ, die die Backend-Systeme betreute und das Hosting des Portals übernehmen sollte.

Zeitgleich zum Belegschaftsvertrieb starteten zentrale E-Business-Projekte, die für die deutschen Gesellschaften der FINANZ eine gemeinsame E-Business-Infrastruktur entwickelten. Sämtliche Internetanwendungen sollten auf dieser zentralen Plattform mit standardisierten Funktionen aufsetzen. Die Anwendungen mussten deshalb bestimmte Anforderungen in Bezug auf neue IT-Standards und -Architektur erfüllen. Da der Belegschaftsvertrieb die erste große Anwendung auf der Plattform war, waren diese Vorgaben noch weitgehend unklar. Die Entwicklung des Portals musste daher eng mit den Infrastrukturprojekten abgestimmt werden.

[147] Der IT-Partner wurde in einem ausführlichen Selektionsverfahren aus mehreren Consultants ausgewählt. Wesentliche Auswahlkriterien waren die Beratergebühren und die hohe Professionalität der IT-Firma, die im Gegensatz zu anderen E-Business-Consultants langjährige Projekterfahrung im Host-Bereich vorzuweisen hatte und sich um eine „realistische“ Projektplanung bemühte.

Ab Januar 2001 wurden in einer dreimonatigen Analysephase die Fach- und IT-Spezifikation detailliert ausgearbeitet. Ende März 2001 konnte eine konkrete Aufwandsschätzung für das Portal durchgeführt werden. Jetzt zeigte sich, dass das Portal viel zu breit konzipiert war. Bei der Realisierung der geplanten Anwendungen würde man das Budget um mehr als 100% überschreiten. Bisher hatte man sich zu sehr auf die Definition der Anwendungen konzentriert, die jedoch lediglich die „Spitze des Eisberges" darstellten. Die Portalbasis (wie z.B. die Firmenerkennung für die Nutzer des Portals) würde wesentliche Teile des Budgets und der Entwicklungsarbeit beanspruchen. Der Aufbau eines, in die IT-Systeme integrierten Portals war jedoch kritisch, um über vollautomatisierte Anwendungen Kosteneinsparungen zu erzielen und das Portal als Teil der IT-Landschaft langfristig einsetzen und weiterentwickeln zu können. Erst in drei langwierigen Verhandlungsrunden zwischen Fach- und IT-Spezialisten, die sich über fünf Wochen hinzogen, konnte die Anwendungspalette auf zwei wesentliche Komponenten reduziert werden: In einem *geschützten* Bereich sollten Personal- und Finanzabteilungen ihre Verträge durch einzelne Online-Services effizienter abwickeln können (z.B. durch Online-Bestandsauskunft und -Neuanmeldung zu den Gruppenverträgen mit der FINANZ). In einem *öffentlichen* Bereich sollten die Mitarbeiter eine Online-Beratung in Form von Produktinformationen und Angebotsberechnung erhalten.

Im April 2001 konnten die Teams dann – mit erheblicher Verzögerung – die IT-Entwicklung angehen. Da das Kundeninteresse für das Vermögensmanagement der Mitarbeiter eher gering war, passte ein IK-Team lediglich bestehende Vermögensfunktionen für das Portal an. Die Initiative, als Gemeinschaftsprojekt von Life und Asset Management gestartet, wurde nun fast vollständig durch die Mitarbeiter der Lebensversicherungsgesellschaft realisiert.

Kurz nach Start der Implementierung wurde überraschend die Rentenreform (Riester-Rente) bekannt gegeben[148]: Alle großen Versicherungsunternehmen wollten jetzt möglichst schnell Lösungen für die Internetberatung und -abwicklung der neuen Riester-Rente anbieten, um die anfallenden Beratungs- und Adminstrationskosten zu reduzie-

[148] Zur Entlastung der gesetzlichen Vorsorge sollten neue staatlich geförderte Privatrenten eingeführt werden. Die Arbeitnehmer erhielten den gesetzlichen Anspruch, ab Januar 2002 1% ihres Bruttoeinkommens für den Ruhestand anlegen zu können. Die Unternehmen wurden verpflichtet, ihre Mitarbeiter über die neuen Produkte zu informieren und die Verträge anzubieten sowie abzuwickeln.

ren und den Vertrieb der neuen Produkte zu unterstützen. Auch die Manager des Belegschaftsvertriebs entschieden deshalb, das Hauptrelease zu verzögern und innerhalb der nächsten zwei Monate eine erste Anwendung zur Riester-Rente auf den Markt zu bringen.

Doch dieses Pre-Release brachte enorme Herausforderungen mit sich. Parallel zur Lancierung der Riester-Lösung wurde weiter an den Anwendungen für den Hauptlaunch gearbeitet. Die Mehrheit der Fachmitarbeiter war jedoch damit beschäftigt, eine kundengerechte Online-Beratung und -Information für die komplexen neuen Vorsorgeprodukte zu entwickeln. Das Pre-Release umfasste auch Tarif- und Förderrechner, mit denen Nutzer Angebote zur Riester-Rente berechnen können sollten. Diese Rechnerfunktionen benötigten den Zugriff auf die Backend-Systeme der FINANZ, die die Tarif- und Vertragsdaten verwalteten. Zwar wurde bei der Host-Anbindung nur eine erste Zwischenlösung realisiert, aber dennoch war die Integration in die IT-Systeme der FINANZ weitaus schwieriger als erwartet. Besonders anspruchsvoll war die Koordination in der IT zwischen den IT-Spezialisten der Initiative und den zentralen E-Business-Projekten sowie dem externen IT-Partner MetaConsult. Die unterschiedliche Denk- und Arbeitsweise der MetaConsult-Entwickler, die mehrheitlich am Firmensitz im Schwarzwald arbeiteten, erschwerte die Zusammenarbeit mit der FINANZ. Installation und Test der Anwendungen verzögerten sich mehrfach, weil die IT-Spezialisten der FINANZ erst Entwicklung und Einsatz von E-Business-Anwendungen erlernen mussten. Zudem wurden bei den Tests immer wieder Missverständnisse und Fehler sichtbar, die mühsam behoben werden mussten.

Mit jedem weiteren Realisierungsschritt bekamen die internen IT-Spezialisten die Entwicklungsarbeit aber immer mehr in den Griff und übernahmen zunehmend die Steuerung der IT-Entwicklung. Daher wurde bereits im Juni 2001 ein eigenes E-Business-Referat in der IK Life für die Betreuung und spätere Weiterentwicklung des Portals gegründet. Im Juli 2001 konnte die Anwendung zur privaten Riester-Vorsorge schiesslich erstmals bei Unternehmenskunden für deren Mitarbeiter installiert werden. Das erste Release hatte also etwa doppelt soviel Zeit beansprucht, wie ursprünglich geplant. Wegen der Verzögerungen beim Riester-Release konnte die Lancierung der Hauptanwendung nicht mehr im Juli realisiert werden und musste auf Oktober 2001 verschoben wurde. Da man aber aus der laufenden Initiative heraus gestartet war und schnell auf die Rentenreform reagiert hatte, war die FINANZ einer der ersten Versicherer mit einer Riester-Anwendung im Markt. Auch intern hatte der Pre-Release

mehrere Vorteile: Das Team konnte schon vor dem Launch der Hauptanwendung eine funktionsfähige Lösung und erste Nutzer vorweisen. Zudem hatten die Mitarbeiter wertvolle Erfahrungen für die Hauptanwendung gesammelt.

Auch für die Hauptanwendung gab es bereits zahlreiche Anfragen von Firmenkunden. Aus Sicht der Manager der Initiative war ein schneller Launch deshalb kritisch für die erfolgreiche Einführung des Portals. Statt die Funktionen zur betrieblichen Altersvorsorge vor dem Marktlaunch vollständig umzusetzen, sollte daher die Hauptanwendung in fünf Stufen im Markt lanciert werden. Das erste Release sollte vor allem zwei Funktionen für die Vertriebsunterstützung (Tarifrechner, Online-Anmeldung neuer Mitarbeiter) beinhalten, auf die die Projektarbeit jetzt konzentriert wurde.

Im Sommer 2001 zeigten sich jedoch die Nachteile der integrierten Organisation der Initiative: Obwohl die Teams unter Hochdruck arbeiteten verzögerte sich die Initiative wegen Ressourcenengpässen im sehr knapp besetzten Fachteam. Drei der sechs Spezialisten waren nur Teilzeitkräfte und wurden jetzt für das Tagesgeschäft aus der Initiative abgezogen. Rentenreform, Sommerferien und die Einführung von Großprojekten, die bei der FINANZ traditionell im Herbst stattfanden, führten zu erheblichen Mehrbelastungen in der Linie. Dennoch gelang es, bis Dezember 2001 den Tarifrechner fertig zu stellen. Im Januar 2002 konnte die Hauptanwendung bei Kunden freigeschaltet werden.

Erweiterung (Ab 2002): Kontinuierlicher Ausbau des Portals und der Nutzer als Erstanbieter

Ab 2002 wurde die Lebensversicherung der FINANZ zum Owner des Portals. Die Erweiterungen sollten durch die FINANZ Life vorangetrieben werden. Entsprechend wurde die Initiative in die Organisation der Life integriert. Wie bereits im IT-Bereich wurde auf Fachseite eine dauerhafte Einheit für das Portal gegründet, die der frühere Fachprojektleiter Claus Schmitz leitete. Die Ressourcen wurden über die jährliche Budgetplanung der Projektkommission der FINANZ Life bereitgestellt.

Bis Mai 2002 wurden schrittweise die weiteren vier Stufen der Hauptanwendung umgesetzt und im Markt lanciert. Einerseits beschleunigten die Teams den Markteintritt dadurch erheblich. Andererseits stellte die Parallelisierung der Entwicklungsarbeit hohe Anforderungen an das Management der Initiative. So mussten bestehende Funktio-

nen erweitert und angepasst werden.[149] Parallel zu den bestehenden Anwendungen mussten neue Funktionen implementiert und bei den Kunden installiert werden. Hier profitierten die Spezialisten der FINANZ von ihrer langjährigen Erfahrung in der Anwendungsentwicklung: Wie in ihren Host-Projekten koordinierten sie Entwicklung und Launch über zeitlich getaktete Zyklen. Die Grundversion wurde sehr schnell in zwei-wöchigen Entwicklungsschritten umgesetzt. Danach passte man die Erweiterung des Portals an die Taktung an, die sich auch bei den Host-Systemen etabliert hatte, und führte alle ein bis zwei Monate neue Komponenten ein.

Die Anwendung wurde durch die Kunden sehr gut angenommen. So hatte man im Mai 2002 bereits 30 Anwendungen installiert. Durch die iterative Entwicklung konnte man beim Aufbau des Portals eng mit den technologisch weiter fortgeschrittenen Kunden zusammenarbeiten, die die Anwendung als Erste einsetzten und zahlreiche Vorschläge für die Weiterentwicklung des Portals lieferten. Anwendungsfeld des Portals konnte schnell ausgeweitet und weitere Anwendungsgruppen erschlossen werden. Die Anwendung wurde nicht mehr nur als Firmenkunden-Lösung vermarktet und wahrgenommen. Im Gegensatz zu anderen E-Business-Lösungen war das Portal umfassend in die IT-Systeme der FINANZ integriert worden und ermöglichte vollautomatisierte Self-Services. Es war daher eine der ersten funktionsfähigen Anwendungen „im Markt“, die verschiedenen Nutzergruppen effiziente Informationen und Berechnungen online bereitstellte:

– Bereits beim Riester-Release hatte man das Portal nicht nur für große Firmenkunden frei geschaltet, sondern auch Maklern bereitgestellt. Dadurch, dass Makler häufig eine große Zahl von Kunden betreuten, konnte man durch eine einzige Anwendung viele Firmenkunden erreichen. Bei einem Versorgungswerk[150] konnte die Life einen sehr prestigeträchtigen Auftrag mit 5000 Firmen gewinnen, unter anderem auch, weil die FINANZ Life eine sehr ausgereifte Online-Lösung präsentieren konnte.

[149] Z.B. beschränkte man sich beim Tarifrechner zunächst auf die zwei am meisten verkauften Tarife und führte danach weitere Tarife ein. Die Vertragsanträge, die die Kunden online erstellen konnten, wurden direkt aus dem Angebotswesen der Vertreter über. Da diese Anträge (rund 20 Seiten) für die Endkunden zu ausführlich waren, benötigte man über zwei Monate, um Kurzanträge auszuarbeiten und genehmigen zu lassen.

[150] Versorgungswerke sind Zusammenschlüsse von Unternehmen für Vorsorgelösungen, die durch Verbände und Makler organisiert werden.

- Für die interne Beratung der eigenen Mitarbeiter wurde das Tool auf dem firmeneigenen Intranet installiert.
- Ein Callcenter, mit dem die FINANZ Life umfassend zusammenarbeitete, nutzte die Anwendung für die Angebotsberechnung.

Es war also gelungen, das Portal erfolgreich aufzubauen und im Markt einzuführen. Auch ein Jahr nach dem ersten Release zur Riester-Rente wurde die Anwendung kontinuierlich ausgebaut. Im Juli 2002 wurde in der Investitionsplanung für 2003 bei zahlreichen Projekten erheblich gekürzt (bis zu 90%). Dagegen wurde für den Belegschaftsvertrieb das Budget fast vollständig bewilligt. Im Fach-Team von Claus Schmitz wurden neue Mitarbeiter eingestellt. Die Weiterentwicklung konnte nun weitgehend durch das eigene E-Business-Referat in der IT realisiert werden. Bis Anfang 2004 nutzten mehrere hundert mittlere und größere Unternehmen das Portal.

9.4.2 Erfolg und Management des Belegschaftsvertriebs

Der Belegschaftsvertrieb war aus Sicht der FINANZ *sehr erfolgreich* (siehe Tabelle 12).[151] Die Initiative hatte eine ausgereifte, integrierte Lösung innerhalb der (angepassten) Budget- und Zeitziele erfolgreich lanciert. Als Erstanbieter trug sie zur Wettbewerbsfähigkeit der FINANZ Life bei. Die Anwendung führte bei mehreren hundert Kunden zu Kostensenkungen und Vereinfachungen in der Beratung/Administration, unterstützte die Gewinnung von Großaufträgen und wurde bei weiteren Nutzergruppen eingesetzt. Die FINANZ Life investierte weiterhin umfassend in die Plattform.

---

[151] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

- Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).
- *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.
- *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kriterium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

Tabelle 12: Erfolg des Belegschaftsvertriebs

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Ja *Einhaltung des (erweiterten) Budgets:* (Ø = 3.5) „Budgetziele: ist erreicht, ohne geglänzt zu haben“ (B1: 17).
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Ja *Einhaltung (veränderter) Meilensteine:* (Ø = 4) (Verzögerung: 4 von 18 Monaten bzw. 22% der Projektlaufzeit wegen Pre-Release) „Ja, wir haben doch um einiges mehr gebraucht als gedacht … dafür hatten wir auch viel gekriegt“ (BV2: 23).
Strategischer Geschäftserfolg (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Ja *Erstanbieter:* (Ø = 5) „ … damit sind wir ernsthaft mehr als gut aufgestellt und haben scheinbar einen Hauch von Vorsprung gewonnen“ (F3: 10)
	(5) Marktergebnis (nach Launch 1)	Ja *Schneller Anstieg der Nutzerzahl:* (Ø = 4) (30 Installationen nach 11 Monaten) „… also bei uns wird die Nachfrage jeden Tag größer nach dem Ding“ (BV3: 6) „… dass ich bisher selten eine Anwendung erlebt habe, die vom Kunden so gewollt war und die auch … die Bedürfnisse des Kunden getroffen hat“ (BV2: 19f.).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Ja *Kontinuierliche Erweiterung der Plattform durch neue Referate* „… der funktionale Ausbau … wird noch mindestens bis Ende nächsten Jahres so weiter gehen“ (BV2: 12) „ … bei uns ist … [das Budget 2003] wenig gekürzt worden … bei uns sind zehn Prozent weggegangen und bei anderen Projekten … da hat man neunzig Prozent weggestrichen“ (BV3: 32f.).

In ihrer Beschreibung der Initiative sahen Manager des Belegschaftsvertriebs einige Managementpraktiken als erfolgskritisch an, die die Tabelle 13 – gegliedert nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative – beschreibt (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 13: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Belegschaftsvertriebs

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Das Geschäftsmodell des Belegschaftsvertriebs konnte sich vor allem wegen seiner eher einfachen, funktionalen (d.h. auf einen konkreten Mehrwert für das Unternehmen und seine Kunden gerichteten) Konzeption durchsetzen: – **Enger Themenfokus**: Die Manager fokussierten das Portal bewusst darauf, die Beratung/Verwaltung der betrieblichen Altersvorsorgung effizienter zu gestalten, indem Standardaktivitäten automatisiert wurden. Die Initiative unterstützte den bestehenden Vertrieb und richtete sich zunächst nur an größere Firmenkunden, die bereits seit Jahren elektronische Lösungen forderten. Die fokussierte Lösung etablierte sich aber dann auch schneller und umfassender im Markt, weil Manager und Kunden leichter weitere Anwender und Anwendungsformen identifizieren konnten. ▪ Exklusiver Kundenzugang: Die FINANZ konnte durch das Portal seine Wettbewerbsposition ausbauen, da das Portal einen weitgehend exklusiven Zugang zu Unternehmen und ihren Mitarbeitern eröffnete. – **Sparsames Design**: Der Belegschaftsvertrieb war auch deshalb erfolgreich, weil die Manager das Portal systematisch auf wenige, kritische Funktionen/Produkte reduzierten: Das Portal konnte zwar langfristig zu einem umfassenden Allfinanzportal ausgebaut werden. Der Schwerpunkt lag aber auf der betrieblichen Altersvorsorge. Das Portal wurde funktional gestaltet, indem auf unnötige Komponenten früh verzichtet wurde (z.B. Gewinnspiele). Um Einzelanfertigungen für die einflussreichen Großkunden zu vermeiden, entwickelten die Manager eine modular aufgebaute Standardanwendung, die individuell für die Kunden angepasst werden konnte.
Organisation I	Die Initiative konnte nur in einer integrierten Organisationsform (Matrixorganisation) erfolgreich implementiert werden, da die Integration des Portals in die bestehenden Systeme/ Prozesse nur durch interne Spezialisten realisiert werden konnte. Bei der organisatorischen Integration der Initiative gingen die Manager allerdings systematisch vor und konzentrierten sich geschickt auf erfahrene und motivierte Schlüsselakteure: – **Einfache Führungsstruktur**: Die Initiative wurde zwar als Gemeinschaftsprojekt aufgesetzt. Die FINANZ Life übernahm aber weitgehend die Führung und Realisierung der Initiative und sicherte als späterer Owner eine nachhaltige Entwicklung der Initiative. ▪ **Aufsetzen auf einem erfolgreichen Vorgängerprojekt**: Die Initiative nutzte ein lokales E-Business-Projekt der FINANZ Life. Dadurch erhielt die Initiative Zugang zu einer erprobten Geschäftsidee und erfahrenen und motivierten Mitarbeiter im Konzern.

Tabelle 13 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Belegschaftsvertriebs

Organisation II	– **Systematischer Teamaufbau**: Das Projektteam wurde systematisch – auf Basis eingespielter Routinen für das Staffing von Projekten – aufgebaut. Beispielsweise wurde frühzeitig ein IT-Projektleiter benannt, der die Ausarbeitung des Businessplans begleiten und für die Implementierung das IT-Team aufbauen konnte.
Prozess	Indem die Manager die Initiative über mehrere, systematisch abgegrenzte Stufen vorantrieben, konnten sie die Initiative flexibel an Kontextveränderungen (wie die Rentenreform) anpassen und schneller als Wettbewerber im Markt lancieren. Die Erstanbietervorteile erreichten sie insbesondere durch zwei Praktiken: – **Inkrementale Implementierung (Erreichbare Schritte)**: Die Manager setzten das Portal über viele, kleine Entwicklungsschritte um, weil sie sich auf jeweils relevante und machbare Systemkomponenten konzentrierten (z.B. Konzeption: mehrfache Eingrenzung auf finanzierbare Funktionen, Implementierung: Start mit den meistverkauften Produkten mit einfacher Antragstellung). – **Zeitliche Taktung**: Die Manager beschleunigten und verstetigten den Initiativeprozess über eine zeitlich getaktete Markteinführung und -erschließung: ▪ Markteintritt: Beim ersten Release stand ein rechtzeitiger Markteintritt (time-to-market) vor Inkrafttreten der Rentenreform im Vordergrund. ▪ Markterschließung: Die vielen, teilweise parallel verlaufenden Realisierungschritte wurden über zeitlich definierte Releases koordiniert.

9.5 Fallstudie Firmennetzwerk: Information und Beratung von Existenzgründern über ein Netzwerk von Portalen (erfolgreich)

Das Firmennetzwerk war die neue E-Business-Initiative der FINANZ mit dem niedrigsten Investitionsniveau (Budget: 4 Mio. Euro). Das Geschäftsmodell war hier der Aufbau eines Netzwerkes von Portalen für den deutschen Existenzgründermarkt, in dem die FINANZ über eine Website Information und Beratung zu Versicherungsprodukten liefern sollte. Durch die Krise im Internet-Sektor wurde die Initiative aber doppelt getroffen, denn nicht nur die Zielgruppe brach zahlenmäßig ein, sondern auch die Partnerportale blieben weitgehend erfolglos. Wie es den Managern der Initiative dennoch gelang, die Initiative erfolgreich umzusetzen, wird in dieser Fallstudie rekonstruiert.

9.5.1 Historie des Firmennetzwerkes

„Das ist auch das, was sich überhaupt aus diesem Geschäftsmodell ergibt, dass momentan weniger das Partnering erfolgreich ist … aber diese Technologie, die den Kunden übergreifend betrachtet." (FN5:3)

Initiierung (April – Mai 2000): Netzwerk von Portalen für die spezialisierte Information und Beratung von Start-ups

Die Idee für die Initiative wurde durch das ITConsult-Team der New-Ventures-Initiative entwickelt: Ein umfassendes Informations- und Serviceangebot für kleine Unternehmen und Existenzgründer, das über ein Netzwerk von Portalen bereitgestellt wird (siehe Abbildung 18). Das Geschäftsmodell griff einige, zu dieser Zeit typische E-Business-Themen auf.

- Es wird ein „kundenzentriertes" Internetangebot für die Zielgruppe kleiner Unternehmen und Existenzgründer entwickelt. Hauptzielgruppe ist das schnell wachsende Segment der IT-Start-ups. Die Internetanwendung soll eine Verdrängung durch neue Internet-Versicherer verhindern und zu Neugeschäft führen, weil die Existenzgründer sich über das Internet informieren und so bereits in sehr frühen Phasen kontaktiert werden können.
- Die FINANZ konzentriert sich auf Versicherungs- und Vermögensprodukte. Während der Internetauftritt bisher nach Produktgesellschaften getrennt ist, werden jetzt auf einer spezialisierten Website Information und Beratung für sämtliche Finanzprodukte angeboten, die für Existenzgründer relevant sein können.
- Die FINANZ integriert ihr Angebot in ein Netzwerk von Portalen (wie z.B. Existenzgründer- und Firmenportale, Finanzdienstleistungsportale). Durch das „Partnering" mit Komplementäranbietern erhalten die Existenzgründer ein umfassendes Informations- und Serviceangebot (one-stop shop). Über Partnerportale mit hohen Kunden- und Nutzerzahlen (high-traffic sites) kann die FINANZ den Internetmarkt schneller und umfassender erschließen.[152]

[152] Hintergrund ist die Annahme, dass durch das Internet eine neue Netzwerkökonomie entsteht. Durch die Senkung der Transaktionskosten können und müssen Unternehmen verstärkt ihre Wertschöpfung mit mehreren Anbietern integrieren. Das „Partnering" innerhalb von Wertschöpfungsnetzwerken mit ständigem Wechsel der Wettbewerber und Komplementäranbieter wird zentraler Bestandteil des strategischen Managements.

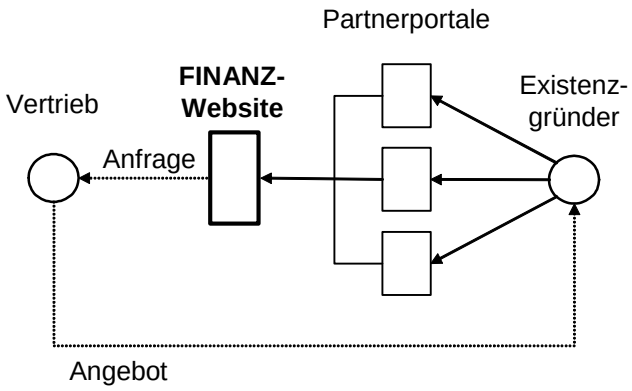


Abbildung 18: Grundschema des Firmennetzwerkes

– Das Internet wird als ergänzender Vertriebskanal in einem integrierten Multikanal-Ansatz genutzt. Wegen des hohen Beratungsbedarfs im Firmenkundengeschäft steht weniger das Direktgeschäft im Vordergrund, sondern werden über die Website vor allem Kundenanfragen generiert, die an den eigenen Außendienst weitergeleitet und über diesen abgewickelt werden.

Bis zur Präsentation im Holding-Vorstand durchlief das Geschäftsmodell erfolgreich die verschiedenen Vorstandsmeetings. Am 5. Juni 2000 entschied der Holding-Vorstand, das Budget für die Ausarbeitung eines Detailkonzepts bis September 2000 freizugeben. Die Initiative sollte in Deutschland gestartet werden. Sie erforderte wegen des gesellschaftsübergreifenden Angebots eine Kooperation zwischen den deutschen Produktgesellschaften der FINANZ, die traditionell sehr eigenständig arbeiteten. Die Initiative lag also „quer“ zu den dezentralen Strukturen der FINANZ.[153] Die unklare, organisatorische Zuordnung sollte die Anfangsphase der Initiative erheblich belasten. Im Gegensatz zu den anderen E-Business-Projekten erhielt die Initiative keinen Sponsor aus dem Konzernvorstand, sondern aus dem mittleren Management: Hauptsponsor wurde der Vorstand des Firmenkundengeschäfts der deutschen Sachversicherungstochter FINANZ Insurance. Als Projektleiterin wurde Dr. Sabine Gerner berufen, die als Spezialistin für kleine und mittlere Unternehmen und E-Business-Beauftragte der FINANZ Insurance bereits im New-Ventures Team mitgearbeitet hatte.

[153] Da die Initiative der Vertriebsunterstützung diente, hätte sie auch durch den Vertrieb vorangetrieben werden können. Wegen der befürchteten Kanalkonflikte stand der Vertrieb den E-Business-Initiativen zunächst eher kritisch gegenüber.

Aufbau (Juni 2000 – Juni 2001): Schnelle Implementierung der Grundversion bei zunehmender Verschlechterung des E-Business-Sektors
Nach der Freigabe des Start-Budgets baute Dr. Gerner das Projektteam auf (Organisation des Firmennetzwerkes siehe Abbildung 19).

Das Kernteam bildeten fünf E-Business-Spezialisten der ITConsult, die die Website entwerfen und entwickeln sollten. Für die Definition der fachlichen Anforderungen stellte Dr. Gerner ein gesellschaftsübergreifendes Team aus sechs Spezialisten der deutschen Produktgesellschaften und einem Vertriebsexperten zusammen. Wie bei den weiteren E-Business-Initiativen wurde dem Firmennetzwerk eine IK-Abteilung zugeordnet, die die Integration der Initiative in die IT-Systeme und die Zusammenarbeit mit der IT-Tochter der FINANZ koordinieren sollte. Die Projektleiterin übernahm die Koordination der Entwicklungsarbeit zwischen den internen und externen Spezialisten (Matrixorganisation).

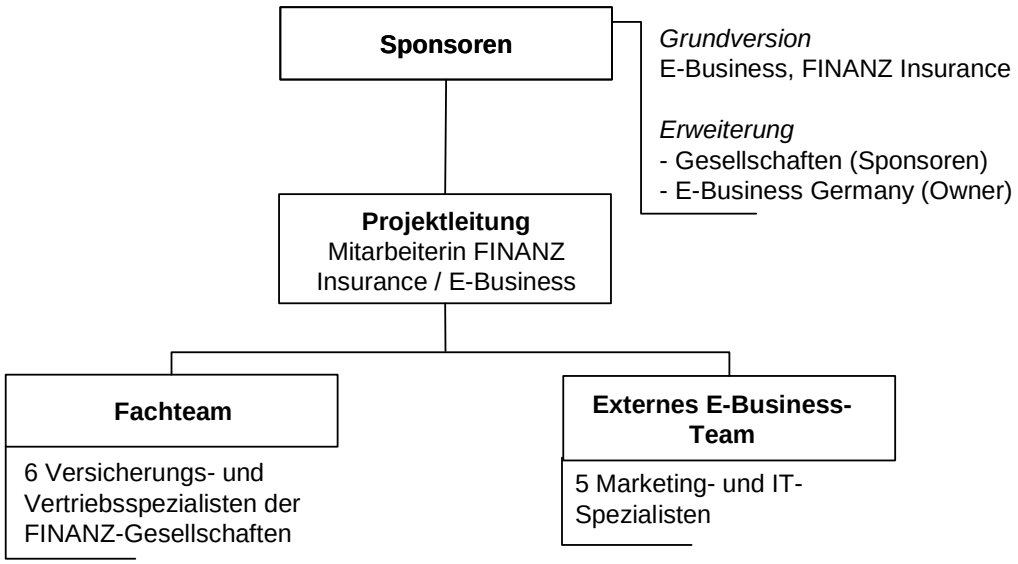


Abbildung 19: Organisation des Firmennetzwerkes

Am 12. Juli 2000 begann das Team die Definition der fachlichen und technischen Anforderungen. Eine Zielgruppenbefragung bestätigte die bisherigen Überlegungen: Wegen der relativ unterschiedlichen Kundenbedürfnisse weiterer, kleiner Firmengruppen (wie z.B. Rechtsanwälte) entschieden die Sponsoren, die Website zunächst nur für IT-

Startups zu entwickeln. IT-Start-ups erwarteten ein umfassendes, zielgruppenspezifisches Angebot. Versicherungen wurde gegenüber weiteren Themen (z.B. Finanzierung) eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Die Integration der FINANZ-Website in ein Netzwerk von Partnern war also entscheidend, um den Bedarf nach einem integrierten Angebot zu entsprechen und überhaupt Zugang zu Start-ups zu erhalten. Die Entwicklungsrisiken und -kosten konnten durch eine spezialisierte Versicherungs-Website – im Vergleich zu einem eigenen, umfassenden Existenzgründerportal – erheblich reduziert werden.

Doch wie konnte der reale Vertriebsprozess, der für Firmenversicherungen weitaus komplexer war als für Privatversicherungen, im Internet abgebildet und vereinfacht werden? Bei der Fachkonzeption wurde der Vertriebsspezialist zum wichtigsten Mitarbeiter des Teams, da er durch seine langjährige Vertriebserfahrung eine kunden- und vertriebsgerechte Konzeption unterstützte.[154] Der virtuelle Vertriebsprozess wurde in drei Schritte/Komponenten gegliedert: (1) Allgemeine Fachinformationen für Existenzgründer auf Partnerportalen mit einem Link zur Website der FINANZ, (2) Online-Analyse und -Beratung, die den Versicherungsbedarf über Fragen ermittelt und Produkte vorschlägt, (3) Weiterleitung an Vertreter, über die der Kunde FINANZ-Vertretern seine Anfrage zu senden kann. Der Mitarbeiter im Außendienst kann dann aus der „qualifizierten Anfrage“ (mit sämtlichen Daten aus der Online-Analyse) ein Angebot für den Kunden errechnen und ihn persönlich beraten. Komplexere Komponenten (z.B. ein Tarifrechner für die Online-Berechnung von Verträgen) sollten erst in einer späteren Phase realisiert werden.

Trotz dieser Fortschritte bei der Konzeption erhielt Dr. Gerner kaum Unterstützung durch die Sponsoren. Der Hauptsponsor war durch Ertragsprobleme und Restrukturierungen im Firmenkundengeschäft kaum verfügbar. Die Sitzungen des Lenkungsausschusses fanden praktisch nicht statt. Schon beim Aufbau des Projektteams und der Infrastruktur war die Projektleiterin weitgehend auf sich selbst gestellt und hatte immer wieder erhebliche Probleme, das Holding-Projekt, das sich außerhalb etablierter Routinen für IT-Projekte bewegte, in der Stammorganisation zu etablieren. Ohne einen

[154] Der Vertriebsmitarbeiter war ein typischer „interner Unternehmer“, der neben der Initiative in weiteren strategischen Vertriebsprojekten involviert war. Für die Konzeption der Firmennetzwerk-Website lieferte er Vertriebsmaterialen und Feedback aus dem Vertrieb. Zudem überprüfte er die Eignung der Lösung für den Vertrieb.

einsatzbereiten Sponsoren drohten Ressourcenengpässe und die Einstellung der Initiative.

Im August 2000 wurde endlich ein neuer Sponsor gefunden: Die Initiative wurde in die Abteilung E-Business Germany integriert. Dr. Gerner wechselte zeitgleich von der FINANZ Insurance zu dieser Abteilung. Der Leiter der Abteilung, Dr. Rüdiger Schulz, wurde zum zentralen Sponsor der Initiative. Er war einer der wichtigsten und einflussreichsten Promotoren für E-Business im Konzern. Seine Abteilung war Auftraggeber und Koordinator aller übergreifenden E-Business-Systeme und -Prozesse in Deutschland (z.B. Aufbau einer gemeinsamen E-Business-Infrastruktur und Relaunch des Hauptportals FINANZ.de).

Mit diesem einflussreichen Sponsor gelang es auch, die Prüfung durch IT-Gremium und Vorstand des Konzerns erfolgreich zu absolvieren, die Anfang September 2000 der Implementierung des Firmennetzwerkes zustimmten. Während die anderen Initiativen teilweise umfassend diskutiert wurden, erhielt die Initiative sehr schnell die Unterstützung durch den Holding-Vorstand. Sie erfordere ein verhältnismäßig geringes Investitionsvolumen (4 Mio. Euro) und sollte bereits im ersten Jahr ein Neugeschäft von etwa tausend Verträgen generieren.

Ab Mitte September 2000 wurde die Website durch das ITConsult-Team implementiert. Das Team arbeitete unter erheblichem Zeitdruck. Da die Projektleiterin die ehrgeizigen Zeitziele einhalten und die Website rechtzeitig im Markt platzieren wollte, wurden viele Entwicklungsschritte parallelisiert. Bevor jedoch im März 2001 die Website auf einem Partnerportal frei geschaltet wurde, musste die Initiative mehrere Hindernisse überwinden. Die Implementierung durch ein externes E-Business-Team ermöglichte ein schnelles Vorgehen. Sie führte jedoch auch zu Ressourcenengpässen bei internen Spezialisten und zu erheblichen Problemen bei der Integration der Website in die Vertriebs- und IT-Systeme der FINANZ.

Eine zentrale Herausforderung war das Analyse- und Beratungstool, über das Kunden ihren Versicherungsbedarf ermitteln sollten. Denn es erforderte die Kooperation der dezentralen Gesellschaften der FINANZ, die ihre Produkte nicht mehr getrennt, sondern über eine gemeinsame Website anbieten sollten. Im Dezember 2000 wurden daher Workshops organisiert, in denen die Gesellschaften ihre fachlichen Anforderungen für das Online-Beratungstool definieren sollten (Welche Produkte? Welche Anforde-

rungen der Antragsstellung?). Die Workshops zu den einzelnen Gesellschaften wurden durch den jeweiligen Produktspezialisten im Team geleitet. Die ITConsult-Mitarbeiter sollten dann die Fragelogik entwickeln und das Beratungstool implementieren. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass die Gesellschaften immer wieder Änderungen definierten, z.B. hinsichtlich der Produkte, die in das Beratungstool integriert werden sollten Bis kurz vor dem Launch mussten diese Änderungswünsche in das Beratungstool eingearbeitet werden. Eine schnelle Implementierung konnte die Projektleiterin nur durch ein pragmatisches Vorgehen sicherstellen: Sie verschob einzelne Produkte bewusst auf spätere Launchtermine, entwickelte einzelne Inhalte selbst und verzichtete stellenweise auf eine umfassende Prüfung der Inhalte durch weitere Abteilungen, die formal erforderlich gewesen wäre.

Auch der Aufbau des Partnernetzwerkes war weitaus problematischer als erwartet. Die schnelle und stark volatile Entwicklung im Start-up-Sektor prägte auch die Entwicklung von Portalen für Existenzgründer. Das Screening möglicher Partner hatte das Team kurz nach dem Start der Initiative im September 2000 begonnen. Als zentrale Zielgruppe identifizierte man Portale erfolgreicher Anbieter („strong player“ mit globaler Reichweite, starker Marke und hohen Besucherzahlen) und schloss mit einigen dieser Portale Kooperationsverträge. Die Kosten und Risiken der Kooperationen beschränkte die FINANZ, indem leistungsorientierte Portalgebühren (z.B. nach Anzahl der Aufrufe) und Ausstiegsklauseln bei Insolvenz vereinbart wurden. Allerdings waren die Portale großer Anbieter wie Micro oder Compu noch im Entstehen. Es gab immer wieder Veränderungen in Bezug auf Betreiber, Inhalte und Reichweite der Portale. Tatsächlich war im Herbst 2000 erst ein einziges, kleines Existenzgründerportal im Netz. Daher ging man auch mit kleinen, innovativen Portalen Kooperationen ein. Doch kurz nachdem man sich mit dem ersten Existenzgründerportal geeinigt hatte, ging dieses in Konkurs. Ein weiteres Existenzgründerportal konnte nur dadurch verpflichtet werden, dass sich die FINANZ an diesem Portal finanziell beteiligte.

Die schwierigste Hürde bestand jedoch darin, die Website, die weitgehend durch ein externes Team entwickelt wurde, in die IT-Systeme der FINANZ zu integrieren. Die Anwendung musste in die bestehenden IT-Systeme (wie z.B. den E-Mail Gateways für die Versendung von Kundenanfragen an den Vertrieb) integriert werden. Sie sollte einzelne Komponenten der gemeinsamen E-Business-Infrastruktur nutzen, die zeitgleich für sämtliche Gesellschaften in Deutschland entwickelt wurde.

Der Initiative war zwar formal eine IK-Abteilung zugeordnet worden, die für die Integration in die IT verantwortlich war. Wegen der umfassenden Veränderungen im Rahmen der E-Business-Strategie war aber auch diese Abteilung erheblich überlastet und fühlte sich für die Initiative, die außerhalb der etablierten Prozesse für IT-Projekte lief[155], nicht zuständig. Die Projektleiterin musste daher die IT-Integration selbst koordinieren. Erst nach wochenlangen Versuchen konnte sie über informelle Kontakte und mit Hilfe des Sponsors Ansprechpartner und Programmierer bei der IT-Tochter gewinnen. Wenige Wochen vor dem Launch der Website stand die Initiative jedoch kurz vor dem Aus: Entgegen der ursprünglichen Planung waren zwei Komponenten der gemeinsamen E-Business-Infrastruktur, die die Website nutzen sollte, noch nicht fertig gestellt worden. Um dennoch einen rechtzeitigen Launch der Website zu erreichen, musste das ITConsult-Team diese Komponenten unter höchstem Arbeitseinsatz für die Firmennetzwerk-Website neu entwickeln.

Wegen des hohen Zeitdrucks war zudem der Betrieb der Website nach dem ersten Launch noch nicht organisiert worden. Nur aufgrund des einflussreichen Sponsors gelang es, die Abteilung IK Insurance für die technische Betreuung der Website nachträglich zu definieren. Auch weitere kritische Organisationseinheiten konnten nur mit Unterstützung von Dr. Schulz eingebunden werden: Die Produktgesellschaften konnten als Sponsoren für die Finanzierung der weiteren Entwicklungsschritte gewonnen werden, indem Dr. Schulz die Vorstände persönlich kontaktierte und ein Verrechnungsmodell für die jeweiligen Kosten der Gesellschaften entwickelte. Auch bei der Einbindung des Vertriebs war Dr. Schulz wesentlich beteiligt. Denn für den Erfolg des Geschäftsmodells war entscheidend, dass die Kundenanfragen schnell und kompetent durch den Vertrieb bearbeitet wurden.[156] Vor der Lancierung der Website wurde der Vertrieb daher über Präsentationen und Memos informiert und die Anwendung mit zehn Agenturen getestet.

---

[155] Die bürokratischen Hindernisse zeigten sich z.B. darin, dass die Initiative nicht – wie bei IT-Projekten üblich – über eine Projektnummer verfügte, was die Zuweisung von Mitarbeitern erschwerte.

[156] Bei einer ähnlichen Initiative eines Wettbewerbs in den USA waren die Vertreter nicht qualifiziert genug , die anspruchsvollen Anfragen von Firmenkunden zu bearbeiten, so dass trotz weitreichender Anfragen kaum neue Abschlüsse erzielt wurden. Als Unterstützung der Vertreter wurde daher jede Kundenanfrage nicht nur an die Außendienst-Mitarbeiter, sondern auch an Firmenkunden-Spezialisten in den Produktgesellschaften gesendet.

Am 1. März wurde die Website dann auf einem kleinen Existenzgründerportal freigeschaltet. Die Anwendung war unter Einhaltung der Budget- und Zeitziele realisiert worden. Die FINANZ konnte somit als einer der ersten Versicherer eine übergreifende Online-Beratung für Firmenkunden anbieten. Durch die schnelle Implementierung konnte die Projektleiterin nun die im Markt eingesetzte Anwendung auf Meetings im Konzern vorstellen, um einen internationalen Einsatz zu erreichen. Dennoch war die Unterstützung im Konzern relativ gering: Auf der Launchparty im März 2001 war kein Top-Manager anwesend. Im Mai und Juni 2001 wurde die Website auf zwei großen Portalen und auch auf dem Hauptportal FINANZ.de integriert.

Erweiterung (ab Juli 2001): Anpassung des Geschäftsmodells durch Reduktion der Partnerschaften und Ausweitung auf sämtliche Firmenkunden

Die Zahl der Kundenanfragen blieb aber zunächst hinter den Erwartungen zurück. Die erhebliche Verschlechterung im E-Business-Sektor führte zu einer zunehmenden Skepsis gegenüber der Initiative: Das Einbrechen der Neugründungswelle bedeutete einen erheblichen Rückgang der Zielgruppe. Die Partnerportale wurden nur schleppend ausgebaut und konnten kaum Kunden akquirieren. Die technische Umsetzung der Anwendung wurde teilweise erheblich kritisiert: Das Online-Beratungstool war wegen der vielen Fragen und Produkte möglicherweise zu aufwendig und zu komplex für eine Internetanwendung. Die Produktinformationen waren statisch, d.h. Nutzer wurden nicht animiert, die Seite mehrfach aufzusuchen. Geplante Erweiterungen der Anwendung wurden daher zunächst zurückgestellt, bis das Marktpotential der Website tatsächlich beurteilt werden konnte. Trotz umfassender Bemühungen um eine Internationalisierung der Anwendung war die Resonanz der Landesgesellschaften sehr verhalten.[157]

Im November 2001 wurde die Projektleiterin, die in den Mutterschutz ging, durch einen neuen Mitarbeiter von E-Business Germany, Herrn Ferdinand Matthäus, als Manager der Anwendung abgelöst. E-Business Germany wurde zudem Owner der Anwendung. Das Geschäftsmodell der Initiative wurde nun erheblich modifiziert:

– Die Anwendung wurde schrittweise auf sämtliche Firmenkundengruppen erweitert.

[157] Beispielsweise konnte die Initiative auf den Meetings der regionalen E-Business-Verantwortlichen wegen Zeitmangel nie vorgestellt werden, so dass die Projektleiterin schließlich eine umfassende Dokumentation des Geschäftsmodells und der gesammelten Erfahrungen auf einer CD-Rom zusammenstellte und an relevante Manager verteilte.

– Die Kooperationen mit Partnerportalen wurden erheblich reduziert. Einzelne bestehende Kooperationen wurden aufrechterhalten, da die Portale wegen der leistungsbezogenen Verträge kaum Kosten verursachten. Die Anwendung wurde nicht mehr als eigenes Projekt weitergeführt, sondern als Online-Service in das Hauptportal FINANZ.de integriert. Denn überraschenderweise wurden mehr als 90% der Anfragen durch das eigene Geschäftskundenportal generiert. Die Integration in das Hauptportal sicherte die Finanzierung, denn das Budget war nun Teil des Gesamtbudgets des Portals. Wesentliche technische Schwächen konnten beseitigt werden, indem Komponenten der gemeinsamen E-Business-Infrastruktur, die jetzt fertig gestellt wurden, in das Portal integriert wurden. So wurde Mitte 2002 ein neues Redaktionssystem integriert, das eine dynamische Veränderung der Inhalte ermöglichte.

Durch diese Anpassungen konnte die IT-Lösung – trotz der Krise im Bereich der IT-Start-ups – erfolgreich eingesetzt werden. Die Anwendung entwickelte sich zum erfolgreichsten Service des Geschäftsportals (15% der Kunden des Portals nutzten den Service). Mehrere hunderte Anfragen pro Jahr führten zu Neugeschäft in größerem Umfang. Auch die Internationalisierung war erfolgreich: Statt wie ursprünglich als Netzwerk von Partnerportalen geplant, vermarktete der Manager der Anwendung die Kernkomponente: Das Online-Beratungstool war die erste produkt- und gesellschaftsübergreifende Anwendung im Konzern. Es konnte für verschiedenste Zwecke der übergreifenden Online-Analyse und -Befragung verwendet und angepasst werden. Im Juli 2002 startete ein Projekt für den Einsatz des Online-Beraters in der Schweiz und weitere internationale Projekte waren in Vorbereitung.

9.5.2 Erfolg und Management des Firmennetzwerkes

Das Firmennetzwerk war nach Einschätzung der FINANZ *sehr erfolgreich* (siehe Tabelle 14). [158] Das ursprüngliche Geschäftsmodell musste wegen des Rückgangs bei den

[158] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

– Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).
– *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.

IT-Neugründungen angepasst werden. Die Initiative konnte aber Budget- und Zeitziele einhalten und lieferte ein produkt- und gesellschaftsübergreifendes Tool, das im Konzern und Markt erstmals eine produkt- und gesellschaftsübergreifende Analyse und Beratung von Kunden ermöglichte, sich zum erfolgreichsten Service des Hauptportals entwickelte und Neugeschäft im größeren Umfang generierte. Nach dem Launch wurde die Anwendung auf sämtliche Firmenkunden ausgeweitet und weitere Projekte für den internationalen Einsatz gestartet oder vorbereitet.

Tabelle 14: Erfolg des Firmennetzwerkes

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Ja *Budgeteinhaltung:* (Ø = 3) „Budgetziel haben wir erreicht“ (FN5: 22).
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Ja *Einhaltung:* (Ø = 3) (Verzögerung: 2 von 9 Monaten bzw. 11 % der Projektlaufzeit) „Meilensteine … sind bei uns alle – ja, wie es geplant war. Plan-Ist, also da sind wir im Korridor“ (FN5: 22)
Strategischer Geschäftserfolg I (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Ja *Erstanbieter:* (Ø = 5) „Wir haben von der Gesamtkonzeption her sicherlich immer noch den Wettbewerbsvorsprung. Wir waren als erster da und da sehe ich uns nach wie vor“ (FN6: 10).

– *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kriterium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

Tabelle 14 (Fortsetzung): Erfolg des Firmennetzwerkes

Strategischer Geschäftserfolg II (subjektiv)	(5) Target-to-Market	Ja (aktuelle Einschätzung) [159] *Generierung von Neugeschäft als erfolgreichster Portalservice* „Jährlich gehen mehrere hundert Kundenanfragen ein, die zu Neugeschäft in größerem Umfang führen“ (Öffentlicher Bericht) „Innerhalb [unseres Geschäftsportals] ist es der beste Service überhaupt“ (FN6: 1f.).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Ja *Anpassung mit Erweiterung auf alle Firmenkunden, technischer Optimierung & Internationalisierung* „Dann haben wir … [durch Ausweitung der Zielgruppe] … für alle Branchen sämtliche Bereiche abgedeckt“ (FN6: 5). „[Wir] sind … dabei in der Schweiz … eine Bedarfsermittlung … zu machen, mit unserem Tool“ (FN6: 2).

Die Manager der Initiative begründeten den Erfolg der Initiative mit einigen Praktiken zu Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative, die die Tabelle 15 zusammenfasst (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

[159] Die Einschätzung der Marktergebnisse des Firmennetzwerkes veränderte sich im Verlauf der Initiative. Der Markterfolg (Zahl der Kundenanfragen) wurde zunächst - im Vergleich zum Businessplan - wegen des starken Rückgangs bei der ursprünglichen Zielgruppe (IT-Start-ups) eher negativ eingeschätzt (was sich auch in der Bewertung durch einige Interviewpartner zeigte mit 1= Ergebnisse schlechter als erwartet). Nach der Konsolidierung im E-Business und der Anpassung des Geschäftsmodells wurden die Marktergebnisse dann - im Vergleich zu anderen Initiativen - als erfolgreich eingestuft.

Tabelle 15: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Firmennetzwerkes

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Das Geschäftsmodell wurde systematisch vereinfacht und so Entwicklungskosten und -risiken systematisch gesenkt: – **Enger Themenfokus:** Die Initiative nutzte das Internet für eine sehr konkrete Innovation: Die Online-Beratung erfolgte bisher nach Produktgesellschaften getrennt. Das Firmennetzwerk entwickelte die erste produkt-/ gesellschaftsübergreifende, kundenzentrierte Online-Beratung. Auf Basis einer systematischen Kundenanalyse konzentrierte sich das Portal zunächst auf die homogene Zielgruppe der IT-Startups. Ziel war es, die Dot.coms frühzeitig zu kontaktieren und qualifizierte Kundenanfragen für den bestehenden Vertrieb zu generieren. Als jedoch die Gründerwelle einbrach, passten die Manager das Geschäftsmodell an, indem sie das Online-Beratungstool als Kernelement vermarkteten und für sämtliche Firmenkunden einsetzten. – **Sparsames Design:** Die Implementierung und langfristige Finanzierung der Initiative erreichten die Manager, indem sie die Anwendung systematisch auf wenige, konsistente Komponenten reduzierten: Zu Beginn konzentrieren sie sich auf eine Website für die Online-Versicherungsberatung und vermieden so die hohen Aufbaukosten für ein vollständiges Existenzgründerportal. Aufgrund des geringen Erfolgs der Partnerportale wurde die One-Stop-Idee weitgehend aufgegeben und die Anwendung in das eigene Geschäftsportal integriert.
Organisation	Bei der Organisation war vor allem eine effiziente Integration in die Stammorganisation über bewusst gewählte Personen und Einheiten wichtig: – **Einfache Führungsstruktur**: Der Leiter von E-Business Germany trug als Sponsor durch seine formalen Kompetenzen und seine sozialen Netzwerke im Konzern entscheidend zur Integration in die IT- und Vertriebssysteme der FINANZ bei. Als späterer Owner sicherte er das langfristige Überleben der Anwendung als Service des Hauptportals. – **Funktionsübergreifende Vermittlung**: Die Projektleiterin vermittelte als „Kommunikationsschnittstelle“ zwischen externem IT-Team und internen Fachspezialisten und unterstützte über formale Machteinsatz (z.B. durch Einbindung des Sponsors) und personalen Einfluss (z.B. informelle Netzwerke) einen koordinierten Projektablauf. – Aufbau von Multiplikatoren: Vertrieb und Produktgesellschaften wurden sehr effizient über einzelne Teammitglieder eingebunden, die die Kommunikation mit der Initiative über Workshops organisierten und als Multiplikator in ihren Einheiten fungierten. – Stabiler Hauptentwicklungspartner: Die langfristige Kooperation mit einem E-Businessberater unterstützte eine schnelle Implementierung.

Tabelle 15 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Firmennetzwerkes

Prozess	Selbst in dem volatilen Startup-Umfeld wurde die Initiative stabilisiert, indem sie stufenweise vorangetrieben und weiterentwickelt wurde: – **Inkrementale Implementierung (erreichbare Schritte)**: Eine iterative und inkrementale Implementierung der E-Business-Anwendung ermöglichte eine Begrenzung von Entwicklungskosten und -dauer. Zwei Praktiken waren aus Sicht der Projektleiter kritisch: ▪ **Priorisierung von Entwicklungsschritten**: Bei der Entwicklung der Anwendung konzentrierte sich die Projektleiterin auf jeweils relevante und machbare Schritte. Komplexe Funktionen (z.B. Tarifrechner) waren für spätere Entwicklungsschritte vorgesehen. ▪ **Systematisches Änderungsmanagement**: Eine schleichende Ausweitung der Entwicklungsschritte verhinderte die Projektleiterin, indem sie einzelne Änderungswünsche auf spätere Releases verschob und Komponenten in Eigenregie – ohne Prüfung durch formal verantwortliche Abteilungen – entwickelte. – **Zeitliche Taktung**: Durch den frühen Launch konnte die Projektleiterin mit einer implementierten Anwendung für eine weitere Finanzierung und einen internationalen Einsatz der Anwendung werben.

10. Das Unternehmen VERSICHERER

In diesem Kapitel stellen wir die E-Business-Aktivitäten des zweiten Unternehmens in unserer Studie (hier bezeichnet als VERSICHERER) vor. Nach einem Überblick zum Unternehmen und seiner E-Transformation (Kapitel 10.1) gehen wir auf vier Initiativen im Detail ein (Kapitel 10.2 bis 10.5). In jeder Fallstudie beschreiben wir die Historie der Initiative und analysieren Erfolg und Management.

10.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 – 2002)

Auch die VERSICHERER verfolgte im Untersuchungszeitraum (1999 – 2002) eine Allfinanzstrategie. Als einer der führenden Lebensversicherer der Schweiz und in Europa tätigte die VERSICHERER weitreichende Investitionen im Private Banking und im Asset Management. Das Internet war ein wesentlicher Treiber der Konzernstrategie: Neue virtuelle Geschäftsmodelle sollten die Expansion in neue Geschäftsfelder nicht nur beschleunigen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuen und etablierten Anbietern sichern. Die ehrgeizige Allfinanz-Strategie mit neuen E-Business-Modellen war jedoch nicht erfolgreich. Dagegen waren die E-Business-

Initiativen im Kerngeschäft weitgehend erfolgreich: In bestehenden Geschäftsprozesse konnten die Kosten gesenkt und die Servicequalität verbessert werden.

10.1.1 Kurzporträt der VERSICHERER

Die VERSICHERER ist einer der führenden und traditionsreichsten Erstversicherer in der Schweiz und in Europa. Der Lebensversicherungskonzern ist das im Vergleich zur FINANZ kleinere und – im Untersuchungszeitraum weniger erfolgreiche – Unternehmen, wie eine Darstellung von Organisation, Kultur und Strategie zeigt:

Organisation: Wie die FINANZ ist die VERSICHERER ein multidivisionaler, international tätiger Finanzkonzern mit stark dezentraler, regional gegliederter Struktur. Die Geschäftseinheiten der VERSICHERER arbeiten – wegen der nationalen und produktspezifischen Unterschiede – weitgehend selbstständig.

> „Die VERSICHERER hat sich … bis 1993/94 als ein Schweizer Unternehmen mit einigen ausländischen Töchtern oder Niederlassungen verstanden … kulturell gab es eigentlich nur die Schweiz und dann gab es einige Inseln herum … ab dem Jahr 1994 … ist … die erste Konzernstrategie entstanden [und die] ersten Konzernfunktionen … Die Versicherungsmärkte in Europa sind nach wie vor … sehr, sehr heterogen, vor allem die Lebensversicherungsmärkte … Das erleichtert dieses Zusammenwachsen innerhalb des Konzerns nicht. Und durch die Nichtversicherungsprodukte/-dienstleistungen innerhalb des Konzerns ist dieser Zusammenhang viel, viel größer geworden“ (IB1: 5).

> Entsprechend war der Einfluss von Konzernstabsabteilungen eher gering: „Jemand der aus einer Zentrale kommt, wo auch immer, der kann eigentlich wieder gehen, es hört niemand auf ihn. Das ist die Problematik dort, der kann sich nicht durchsetzen“ (PK2: 15).

Übergreifende Initiativen auf Konzern- oder Divisionsebene waren eher selten. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit lag traditionell im Schweizer Heimatmarkt (mit Stammhaus und Hauptverwaltung), in dem rund 50% des Geschäftsvolumens vor allem über einen eigenen Vertrieb erwirtschaftet wurden, und in Europa, wo die VERSICHERER in acht Ländern mit teilweise sehr traditionsreichen Tochtergesellschaften (wie z.B. in Deutschland) tätig war.[160]

[160] Ab Mitte der 1990er Jahre intensivierte die VERSICHERER ihre Auslandsaktivitäten mit dem Aufbau von Repräsentanzen im asiatisch-pazifischen Raum und der Akquisition von ausländischen Versicherern.

Kultur: Die durch die Versicherungspraxis geprägte Unternehmenskultur der VERSICHERER lässt sich als „konservativ-bewahrend“ und eher „bürokratisch“ einstufen. Als einer der Marktführer trat das Unternehmen selbstbewusst auf. Typisch in der Entwicklung und der Managementpraxis der VERSICHERER war eine „pragmatische“, durch die nationale Kultur des Stammhauses beeinflusste Arbeits- und Denkweise:

> „Also was typisch VERSICHERER ist: Diese pragmatische Arbeitsweise, die ist eigentlich sehr typisch, war früher auch sehr typisch: Probleme lösen die einfach ganz schnell. Es gibt selten große Würfe … Aber auch typisch ist … das Fighten um die Ressourcen. … obwohl wir eigentlich prominente Sponsoren hatten – mussten wir arg kämpfen. … Wenn einer [bei einem anderen Konzern] sagt, wir haben diese strategische Initiative E-Business, dann würde das durchgezogen sehr viel vehementer und sehr viel konkreter. Was untypisch VERSICHERER ist, … das ist dieses Ringen um absolute Klarheit beim Business. Ich habe viele Projekte gesehen, nicht nur marktbezogene, da kommt die Initiative immer von IT. Also auch hier erlebe ich das. Deshalb bin ich erst vorhin gekommen. Wir hatten einen Streit deswegen. Die haben das Gefühl sie können uns den Scope vorschlagen“ (PK2: 21f.).

Strategie: Das Kerngeschäft der VERSICHERER bildeten Lebensversicherungen, was sich in den Geschäftszahlen (rund 90% der Prämieneinnahmen in 2000) und im Unternehmensverständnis (z.B. wurde die VERSICHERER in der Presse und durch Mitarbeiter als Lebensversicherungskonzern beschrieben) widerspiegelte. Das Kernsegment war das Kollektivversicherungsgeschäft, in dem die VERSICHERER zu den größten Anbietern in Europa gehörte. Wie für die Branche typisch, deckte die VERSICHERER als vertikal integrierter Versicherungskonzern sämtliche Wertschöpfungsstufen ab.

Ende der 1990er Jahre verabschiedete der Konzern eine neue Unternehmensstrategie: Zentrales Element war die Vision, sich zu einem *unabhängigen, europäischen Allfinanzkonzern* zu entwickeln. Gewinne und Prämieneinnahmen waren in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Langfristig prognostizierte man eine steigende Nachfrage in der privaten und beruflichen Vorsorge und Vermögensverwaltung. Gleichzeitig würde die Wettbewerbsintensität im Versicherungsgeschäft durch die verstärkte Präsenz von Banken und neuen Anbietern zunehmen. Aufbauend auf der starken Präsenz im Schweizer und Europäischen Markt und den Kernfähigkeiten in der Risikovorsorge und im Asset Management wollte sich die VERSICHERER als unabhängiger Lösungsanbieter mit mehreren Vertriebskanälen (Multikanal-Ansatz) etablieren. Daher wurden von 1999 bis 2001 mehrere Akquisitionen und Neugründungen realisiert, um

das internationale Geschäft in ausgewählten europäischen Märkten (geographische Diversifikation) und die strategischen Geschäftsfelder Privat Banking und Asset Management (Diversifikation in verwandte Geschäftsfelder) erheblich auszubauen. Wie bei vielen anderen Finanzdienstleistungsunternehmen wurde die Allfinanz-Strategie aber nur mit geringem Erfolg implementiert und trug bei der VERSICHERER letztlich zu einer schweren Unternehmenskrise bei.

Im „Boomjahr“ 2000 konnten noch hohe Zuwächse im operativen und finanziellen Ergebnis erzielt und mehrere Investitionen in neue Geschäfte getätigt werden. Auch 2001 wurde die Expansionsstrategie noch fortgesetzt. Die weltweite Rezession (durch den Einbruch im Technologiesektor und die Terroranschlägen in den USA) und Probleme bei einzelnen Akquisitionen führten jedoch zu einem erheblichen Rückgang des Gewinns und der Risikovorsorge (z.B. sank die Eigenkapitalbasis um rund 60%). Im Frühjahr 2002 wurde daher ein umfassendes Kostensenkungsprogramm aufgesetzt und das Geschäftsportfolio überprüft. Die Manager der VERSICHERER mussten sich eingestehen, dass die Expansionsstrategie zu ehrgeizig gewesen war und die VERSICHERER in den neuen Geschäften nicht die kritische Masse erreichen würde. Die Situation des Konzerns verschlechterte sich – auch wegen Managementfehlern – im Verlauf des Jahres immer weiter, so dass im Herbst schließlich die Allfinanz-Strategie aufgegeben werden musste, um das Überleben der Gesellschaft zu sichern. Der Konzern *konzentrierte sich nun wieder auf sein Kerngeschäft* (Lebensversicherungsgeschäft) und einzelne Kernmärkte in Europa. Weitreichende Restrukturierungen, der Austausch des Führungspersonals und umfassende Desinvestitionen sollten den Konzern wieder auf Erfolgskurs bringen.

10.1.2 E-Transformation der VERSICHERER

Die E-Transformation des VERSICHERERs von Mitte 1999 bis Ende 2002 durchlief drei Phasen (siehe Abbildung 20). Nach Beschreibung der einzelnen Phasen fassen wir die E-Transformation der VERSICHERER kurz zusammen.

Initiierung (Mai – Januar 2000): Mitte der 1990er Jahre starteten die ersten Internet-Initiativen im Versicherungswesen. Bei VERSICHERER wurde E-Business dagegen erst 1999 zum zentralen strategischen Thema. Der Konzern begann damals die Implementierung seiner Allfinanz-Strategie mit mehreren Akquisitionen im Private Banking und im europäischen Versicherungsgeschäft. In der „Interneteuphorie“ dieser Zeit erhielt auch die Unternehmensführung von VERSICHERER wiederholt Anfragen (z.B.

von Analysten, Consultants und Mitarbeitern) zur E-Business-Strategie des Konzerns. Der Leiter der Konzernentwicklung von VERSICHERER, Dr. Urs Müller beauftragte daher die Managementberatung Professional im Mai 1999 mit einer *Studie zu den E-Business-Potentialen* der VERSICHERER.

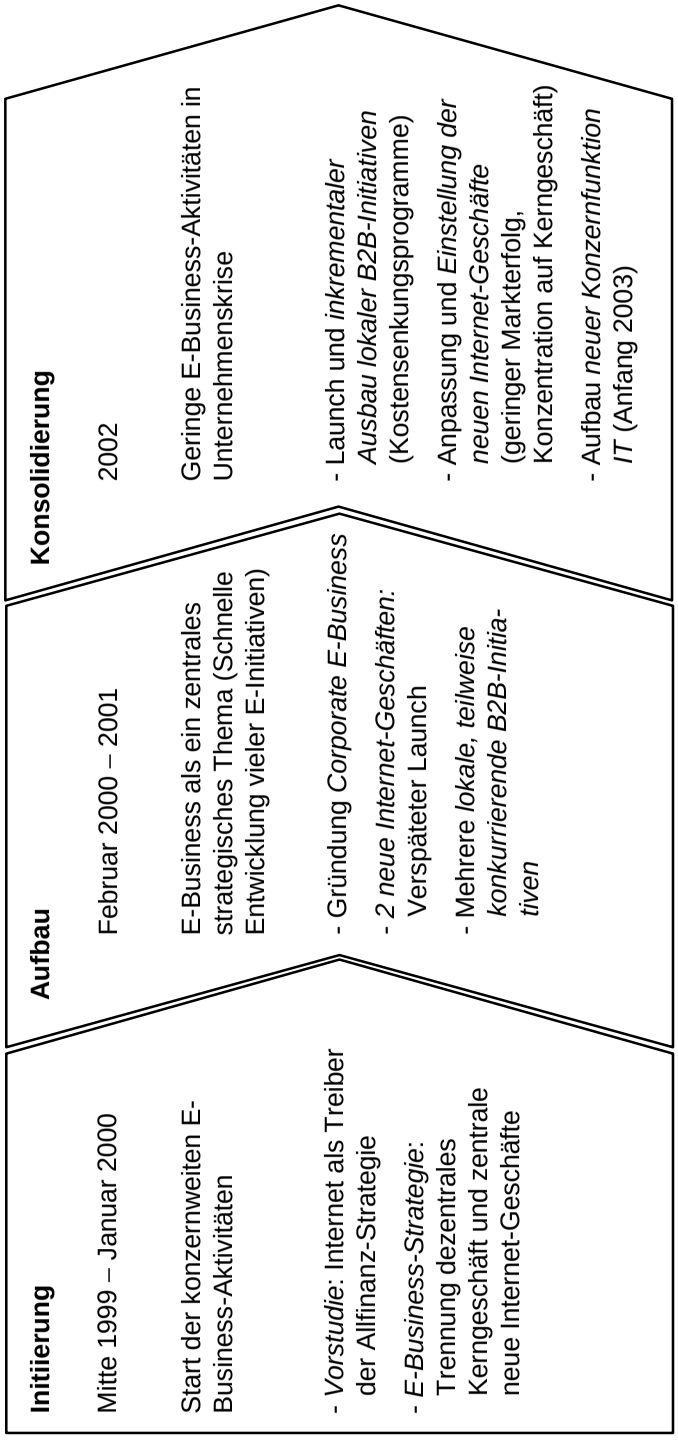

Initiierung
Mitte 1999 – Januar 2000
Start der konzernweiten E-Business-Aktivitäten
- *Vorstudie*: Internet als Treiber der Allfinanz-Strategie
- *E-Business-Strategie*: Trennung dezentrales Kerngeschäft und zentrale neue Internet-Geschäfte
Aufbau
Februar 2000 – 2001
E-Business als ein zentrales strategisches Thema (Schnelle Entwicklung vieler E-Initiativen)
- Gründung *Corporate E-Business*
- *2 neue Internet-Geschäften*: Verspäteter Launch
- Mehrere *lokale, teilweise konkurrierende B2B-Initiativen*
Konsolidierung
2002
Geringe E-Business-Aktivitäten in Unternehmenskrise
- Launch und *inkrementaler Ausbau lokaler B2B-Initiativen* (Kostensenkungsprogramme)
- Anpassung und *Einstellung der neuen Internet-Geschäfte* (geringer Markterfolg, Konzentration auf Kerngeschäft)
- Aufbau *neuer Konzernfunktion IT* (Anfang 2003)

Abbildung 20: Phasen der E-Transformation der VERSICHERER

Ende August 1999 wurde die Studie in den Konzerngremien vorgestellt: Das Internet würde die Wettbewerbs- und Branchenbedingungen für die VERSICHERER entscheidend verändern. Einerseits bedeutete der internetbasierte Wandel eine fundamentale Bedrohung für einen klassischen, integrierten Lebensversicherer, weil das Internet zu neuen, virtuellen Anbietern und einer Desintegration der Wertkette führen würde. Nach einer Bestandsaufnahme bei den Konzerngesellschaften verfügte der Konzern bisher zwar über 20 verschiedene Internetauftritte, die mehrheitlich aber nur Produktinformationen darstellten. Andererseits bot das Internet die Chance nicht nur das Kerngeschäft zu optimieren, sondern durch neue E-Business-Geschäfte die Allfinanz-Strategie weiter voranzutreiben. Neue, internetbasierte Geschäfte, z.B. im Online-Banking, waren durch andere Versicherer bereits erfolgreich aufgebaut. Auch die VERSICHERER konnte (und musste) jetzt handeln und ihre langfristige Wettbewerbsposition durch Investitionen im E-Business sichern. Der Konzernvorstand bewilligte daher ein Projektbudget für die Ausarbeitung einer detaillierten E-Business-Strategie.

Ab September 1999 wurde die *E-Business-Strategie* durch ein internationales Team (rund 15 Mitarbeiter verschiedener Konzerngesellschaften) unter der Leitung der Professional formuliert. Wieder waren die Konzernentwicklung mit Dr. Müller und die Professional mit Peter Bach die wesentlichen Promotoren der Initiative. E-Business hatte jetzt höchste Priorität im Konzern. Die wichtigsten Konzernvorstände wurden alle zwei Wochen in einem Lenkungsausschuss über die E-Business-Aktivitäten informiert. Zugleich verzichtete man aber auf einen dezentralen Strategieprozess mit den weiteren Vorständen des Konzerns und der Gesellschaften, um die zeitkritischen E-Business-Initiativen möglichst schnell starten zu können.

Auch die Arbeit in den Teams wurde weitgehend parallelisiert. Eine wesentliche Aufgabe bestand darin, Ideen für neue Internetgeschäfte zu entwickeln. Grundlegende Annahme war dabei, dass E-Business-Anwendungen nur dann erfolgreich sein würden, wenn sie eine kontinuierliche, personalisierte und kundenfreundliche Interaktion unterstützen. Zu drei strategischen Optionen wurden Geschäftsideen mit hoher Interaktivität entwickelt.

1. Interaktive Internetlösungen im Kerngeschäft: Zwei Geschäftsideen beinhalteten die Akquisition eines Versicherungsmarktplatzes in den USA und der Aufbau eines Portals für KMUs. Für erfolgskritisch hielt man jedoch zusätzlich ein möglichst breites, integriertes Service- und Produktangebot, da Kunden zunehmend Finanz-

dienstleistungen aktiv nachfragen und integrierte Lösungen erwarten würden. Daher sah man zwei weitere Optionen für neue Internetgeschäfte.

2. Diversifikation in verwandte Geschäftsfelder im Finanzdienstleistungssektor: Zentrale Idee war hier eine Internetbank mit Allfinanzportal (siehe folgende Fallstudie).
3. Laterale Diversifikation: Als vollständig neues Geschäft sollte über ein Portal der Zielgruppe der Expatriates ein umfassendes Dienstleistungsangebot für Personalabteilungen und Mitarbeiter geliefert werden. Während die beiden Geschäftsideen für Konzerninitiativen im Kerngeschäft nach einer genaueren Prüfung nicht weiterverfolgt wurden,[161] erarbeiteten die Teams umfassende Businesspläne für die zwei Initiativen Internetbank und Expatriates.

Bereits Mitte Dezember 1999 wurde dem Konzernvorstand eine zweigeteilte E-Business-Strategie für das Kerngeschäft und die neuen Geschäfte präsentiert, die auch den Aufbau einer neuen Konzerndivision beinhaltete:

– Im *Kerngeschäft* (Lebens-)Versicherungen[162] ergänzt das Internet als zusätzlicher Vertriebskanal über den Aufbau mehrerer Portale für Kunden und Geschäftspartner die Multikanal-Distribution. Kerngeschäftsprozesse in Vertrieb und Verwaltung werden durch vollautomatisierte Internetanwendungen unterstützt und optimiert. In der dezentralen Struktur der VERSICHERER werden die E-Business-Initiativen im Kerngeschäft von den lokalen Gesellschaften durchgeführt und finanziert. Eine Stabsabteilung auf Konzernebene unterstützt und koordiniert die lokalen E-Business-Aktivitäten der Gesellschaften.
– Für die Erschließung neuer Märkte und Kundenbeziehungen werden *zwei neue E-Business-Geschäfte* aufgebaut. Wegen der hohen strategischen Bedeutung werden die Initiativen auf Konzernebene verankert und durch den Konzern finanziert. Die neuen Geschäfte werden konsequent auf die Kundenbedürfnisse und die Spielregeln im E-Business ausgerichtet: Um die neuen Geschäfte möglichst schnell aufzubauen und Zugang zum erforderlichen E-Business- und Geschäftsknowhow zu erhalten, werden die Initiativen als greenfield ventures mit umfassender Unterstützung externer Entwicklungspartner vollständig neu aufgebaut. Sie konzentrieren

[161] Das Portal für kleine und mittlere Unternehmen hielt man für nicht profitabel. Beim Risikomarktplatz ergab die Due Dilligence, dass das Unternehmen in den USA keine wettbewerbsfähige, technische Infrastruktur aufwies.

[162] Den Internet-Direktvertrieb sah man im Lebensversicherungsgeschäft als weniger sinnvoll an, vor allem weil die Häufigkeit der Geschäfts- und Transaktionsprozesse (z.B. im Vergleich zum Online-Banking) relativ gering war.

sich als unabhängige Spezialanbieter auf die Distribution von Produkten und lagern weitere Wertschöpfungsaktivitäten aus. Sie verfügen durch branchenübergreifende Partnerschaften über ein integriertes Dienstleistungsangebot, was eine bewusste Kannibalisierung des eigenen Geschäfts durch Angebot von Drittprodukten bedeutete. Die Internetportale werden in einem Pilotland aufgebaut und dann durch Expansion in weitere Länder zu transnationalen Lösungsanbieter ausgebaut (Skalierbarkeit).

– Aufgrund der Relevanz für den gesamten Konzern wird eine neue E-Business Konzerndivision E-Business gegründet.

Während die Berater noch umfassendere Ansätze entwickelten, setzten sich die VERSICHERER – trotz der Innovationseuphorie – für ein fundiertes Vorgehen ein. So wurden die neuen Geschäftsmodelle etwas fokussiert (z.B. verzichtete man auf „multi-country-launches“) und auf Basis eher konservativer Annahmen kalkuliert. Im Konzernvorstand kam es vor allem um die neuen Geschäfte zu heftigen Diskussionen. Erst nach einer zweiten Präsentation wurde die E-Business-Strategie verabschiedet und dann auch im Januar 1999 durch den Verwaltungsrat bewilligt und veröffentlicht.

Aufbau (Februar 2000 – 2001): Im Februar 2000 nahm die neu gegründete Konzerndivision Corporate E-Business ihre Arbeit auf. Dr. Müller entledigte sich sämtlicher früherer Aufgaben und wurde Leiter der Division. Neben den organisatorischen Veränderungen wurde jetzt eine Vielzahl von Initiativen gestartet. Corporate E-Business war für die Entwicklung und das Management der neuen Internet-Geschäfte auf Konzernebene zuständig. Im Februar und März 2000 startete in der Schweiz (Internetbank) und in Großbritannien (Expatriates) der Aufbau dieser hochinnovativen Geschäfte.

Die Stabsabteilung E-Business Core übernahm die Unterstützung und Koordination der E-Business-Initiativen im Kerngeschäft. Die sechs, relativ jungen Mitarbeiter verstanden sich als „interne Berater“: Sie unterstützen die Gesellschaften bei lokalen Initiativen (z.B. in Hinblick auf Strategieentwicklung oder Partnerevaluation), initiierten und leiteten aber auch selbst strategisch relevante E-Business-Initiativen. Als erstes Projekt realisierte die Abteilung bis Mai 2000 einen Re-Launch der Informationswebsite VERSICHERER.com für Analysten, Investoren und die Öffentlichkeit. Eine weitere zentrale Aufgabe der Abteilung bestand darin, Synergien (wie z.B. Wissenstransfer über Newsletter und gemeinsame Workshops) zwischen den Projekten zu schaffen

und konzernweite Standards (z.B. zum Content Management oder Corporate Design) zu definieren und zu kommunizieren.

Im Herbst 2000 waren die neuen Geschäfte schon weit vorangetrieben worden. Im November 2000 – bei einer Medienkonferenz zur Vorstellung der E-Business-Strategie des Konzerns – kündigte die VERSICHERER den Launch der neuen Geschäfte bis Ende 2000 bzw. Anfang 2001 an. Im Kerngeschäft waren dagegen zu diesem Zeitpunkt nur wenige Initiativen implementiert worden. Aber mehrere Initiativen zu B2B-Lösungen wurden jetzt in verschiedenen Ländern konzeptionell ausgearbeitet und initiiert (v.a. Unternehmenskunden- und Maklerportale, siehe Fallstudien Maklerservices, Maklerportal und Pensionskasse).[163]

Im März 2001 wurde mit wenigen Monaten Verspätung die Expatriates-Plattform im Markt lanciert. Während auf Branchenebene der gesamte E-Business-Bereich in eine Krise geriet, zeigte sich, dass die VERSICHERER – wie viele andere Unternehmen – Machbarkeit und Marktpotential der neuen E-Business-Modelle überschätzt hatten. Die Kundenresonanz auf die Expatriates-Plattform war sehr verhalten. Die Internetbank musste wegen der hohen technischen Komplexität des Allfinanz-Portals ihren Launch wiederholt verschieben. Auch im Kerngeschäft waren konzernübergreifende Synergien zwischen den einzelnen E-Business-Initiativen viel geringer als erwartet. Die lokalen Projekte konkurrierten eher gegeneinander, als dass eine umfassende Zusammenarbeit erreicht wurde.

Ende 2001 ging dann das zweite neue Geschäft (Internetbank) online. Die Rahmenbedinungen für den Markteintritt mit der weltweiten Rezession und den damit verbundenen Problemen im Finanzdienstleistungssektor waren jedoch denkbar ungünstig.

Konsolidierung (2002): In der ersten Jahreshälfte von 2002 wurden einige E-Business-Initiativen im Kerngeschäft lanciert. Aufgrund einer kritischen Verschlechterung der Geschäftssituation legte die VERSICHERER jedoch ein weitreichendes Kostensenkungsprogramm auf, so dass diese Projekte mit erheblichen Budgetkürzungen konfrontiert wurden. Nur einzelne Initiativen, deren Leiter die Kostensenkungspotentiale

[163] Weitere erfolgreiche E-Business-Initiativen waren z.B. ein Pilotprojekt zum E-Procurement und der Aufbau eines Internetkanals für die Direktvertriebstochter in der Schweiz. Daneben wurden in verschiedenen IT-Projekten schrittweise die alten Host-Systeme durch moderne Backend-Systeme ersetzt.

der Anwendungen darstellen und/oder auf informeller Basis Mitarbeiter und Kapital beschaffen konnten, wurden schrittweise weiter ausgebaut.

Parallel zur Krise des Gesamtkonzerns waren auch die neuen Internetgeschäfte nicht erfolgreich. Die VERSICHERER versuchte sich, die Geschäftsmodelle noch einmal anzupassen: Bei der Expatriates-Plattform sollte eine Re-Launch der Anwendung die Marktresonanz erhöhen. Für die Internetbank wurde ein externer Investor gesucht. Aber auch diese Maßnahmen konnten eine Einstellung der beiden Geschäfte nicht verhindern. Ende 2002 wurde die Corporate E-Business-Abteilung aufgelöst. Wesentliche Promotoren der E-Business-Aktivitäten auf Konzernebene verließen das Unternehmen. Für eine länderübergreifende Koordination der IT wurde Anfang 2003 ein neuer CIO als Leiter der Konzern-IT eingestellt.

Zusammenfassung: Die E-Transformation der VERSICHERER war *im Kerngeschäft relativ erfolgreich* – im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen neuen Geschäften: Die neuen E-Business-Modelle konnten sich trotz weitreichender Kooperationen mit erfahrenen Entwicklungspartnern im Markt nicht durchsetzen. Im Kerngeschäft konnten zwar nur geringe länder- und gesellschaftsübergreifende Synergien im E-Business realisiert werden. Einzelne Organisationseinheiten bauten aber durch erfolgreiche lokale Anwendungen das Internet als zusätzlichen Vertriebs- und Verwaltungskanal auf.

Wie der Erfolg lässt sich auch das Management der E-Transformation der VERSICHERER nach neuen Geschäften und Kerngeschäft differenzieren. Wesentliche Besonderheiten der E-Transformation – auch im Vergleich zur FINANZ – fasst Tabelle 16 in Bezug auf Inhalt, Organisation und Prozess zusammen.

Tabelle 16: Merkmale der E-Transformation der VERSICHERER

Dimension	**Praktiken**
Inhalt I	Die VERSICHERER nahm traditionell keine führende Rolle in der IT ein. Ihre E-Business-Strategie sollten neben der Optimierung des Kerngeschäfts vor allem die Allfinanz-Strategie durch neue Internet-Geschäfte umsetzen: – *(Laterale) Diversifikation:* Die *neuen*, internetbasierten Geschäfte richteten sich – im Gegensatz zu den Versicherungsinitiativen der FINANZ – auf den Aufbau neuer Fähigkeiten und Märkte. Sie stellten bewusst das traditionelle Geschäftsmodell in Frage (Kannibalisierung).

Tabelle 16 (Fortsetzung): Merkmale der E-Transformation der VERSICHERER

Inhalt II	– *Multikanal-Strategie:* Im *Kerngeschäft* wurde das Internet für die Ergänzung und Optimierung bestehender Distributionskanäle genutzt. Effizienzsteigerungen durch vollautomatisierte Geschäftsprozesse und länderübergreifende Synergien waren vorgesehen, wurden aber wegen der fragmentierten IT-Systeme und die nationalen Besonderheiten nur beschränkt realisiert.
Organisation	Ähnlich zur FINANZ passte die VERSICHERER die Organisation der E-Transformation an die dezentrale Struktur an. Auf Konzernebene wurde eine *neue, separate Corporate E-Business-Division* gegründet, die für die neuen Geschäfte und die Koordination der Kerngeschäftsinitiativen zuständig war. – Konzerninitiativen: Corporate E-Business übernahm die Entwicklung und das Management der neuen, internetbasierten Geschäfte. – Koordinierte Dezentralität: Im Kerngeschäft lag die Verantwortung für E-Business-Initiativen bei den Geschäftseinheiten. Für die Koordination der dezentralen Aktivitäten wurde eine Stabseinheit innerhalb Corporate E-Business geschaffen. Im Gegensatz zu den einflussreichen, zentralen E-Business-Units der FINANZ waren Budget und (formelle und informelle) Kompetenzen des Stabs (aus jungen Mitarbeitern) aber weitaus geringer. Die Initiativen der Landes- und Produkteinheiten arbeiteten weitgehend selbstständig und konkurrierten sogar teilweise innerhalb des Konzernverbunds.
Prozess	Übergreifend wählte die VERSICHERER einen klassischen Planungsprozess (z.B. Learned et al. 1965), bei dem eine E-Business-Strategie durch ein Team auf Konzernebene formuliert und anschließend über mehrere, formal aufgesetzte Programme und Projekte implementiert wurde. Ähnlich wie bei der FINANZ, setzte die VERSICHERER etablierte Tools (Marktforschung, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Projektcontrolling) ein und stellte einen effizienten und kontrollierten Ressourceneinsatz in den Vordergrund. Das Vorgehen unterschied sich aber bei den neuen und bestehenden Geschäften. – Induzierter strategischer Wandel (Bower 1970): Die neuen Geschäfte wurden auf Konzernebene geplant und unmittelbar aus der Allfinanz-Strategie abgeleitet. – Koordinierte Evolution (Lovas/Ghoshal 2000): Im Kerngeschäft wurden Initiativen durch die lokalen Einheiten selbstständig realisiert. Der Konzern koordinierte und unterstützte die Initiativen nur durch wenige inhaltliche Rahmenvorgaben (z.B. Multikanal-Strategie) und strukturelle Maßnahmen (z.B. Wissenstransfer über Corporate E-Business).

Innerhalb unserer Studie untersuchen wir vier Initiativen der VERSICHERER, die wir in den folgenden Kapiteln (Kapitel 10.2 bis 10.5) beschreiben und analysieren (Überblick siehe Tabelle 17):

Tabelle 17: Initiativen der VERSICHERER

Kontext (Branche, strategisches Thema, Unternehmen)	**Erfolg** (Überleben, operativer Projekterfolg, strategischer Geschäftserfolg)		
Branche: Europäische Finanzdienstleistungsindustrie (Versicherungsbranche) *Strategisches Thema:* E-Business (1999-2002) *Unternehmen:* VERSICHERER (Allfinanz-Konzern)	*Erfolgreich*	*Moderat erfolgreich*	*Weniger erfolgreich*
	Maklerportal Pensionskasse	Maklerservices	Internetbank

Zu jeder Initiative beschreiben wir ihre Historie entlang der Phasen Initiierung, Aufbau und Erweiterung und fassen in einer Einzelfallanalyse die Managementpraktiken nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zusammen, die aus Sicht unserer Interviewpartner den Erfolg der jeweiligen Initiative erklären.

10.2 Fallstudie Internetbank: Unabhängige Internetbank mit Allfinanzportal für Privatkunden (weniger erfolgreich)

Mit der Internetbank realisierte die VERSICHERER ein für das Unternehmen ehrgeiziges und radikales E-Business-Modell (geschätzte Gesamtkosten der Initiative: 120 Mio. CHF, rund 80 Mio. Euro). In Kooperation mit einer Management- und IT-Beratung wurde ein unabhängiges Finanzportal mit einem branchenübergreifenden Produkt- und Serviceangebot für Privatkunden im Schweizer Markt entwickelt. Durch eine Internetbank mit Allfinanzportal sollte das Bankgeschäft erweitert werden, um die VERSICHERER als unabhängigen, europäischen Allfinanzanbieter zu etablieren. Als die Internetbank jedoch weit hinter den erwarteten Kundenzahlen zurückblieb und eine schwere Unternehmenskrise die Freisetzung des gebundenen Risikokapitals erforderte, wurde das Finanzportal nach kurzer Betriebstätigkeit eingestellt. Interessanterweise war die Initiative aber gescheitert, obwohl die VERSICHERER erfahrene Berater mit der Initiative beauftragt hatte, die umfassende Marktforschung betrieben und einen eher konservativen Businessplan zugrunde gelegt hatten.

10.2.1 Historie der Internetbank

„E-Business war damals die Chance, über das Banking auch die Allfinanz neu zu definieren, dass ein Versicherungsunternehmen den Lead hat in diesen Initiativen.“ (L1: 9)

Initiierung (Mai – August 1999): Entwicklung zum Allfinanzkonzern über eine Internetbank mit integriertem Finanzportal

Die Internetbank wurde von Beginn an stark durch einen externen Berater unterstützt. Auslöser der Initiative war eine E-Business-Studie, die der Leiter der Konzernentwicklung der VERSICHERER, Dr. Urs Müller, bei der Managementberatung Professional im Mai 1999 in Auftrag gab. Die Studie, die der Manager der Schweizer Gesellschaft der Professional, Peter Bach, und zwei weitere Consultants durchführten, kam zu folgendem Ergebnis: Im Kerngeschäft des Lebensversicherers war ein Online-Vertrieb wegen der niedrigen Interaktionsfrequenz weniger relevant. Dagegen ließen sich neue, internationale Internetgeschäfte außerhalb des Kerngeschäfts schnell aufbauen und konnten so die Entwicklung der VERSICHERER zu einem unabhängigen, europäischen Allfinanzkonzern erheblich beschleunigen.

Eines der interessantesten Geschäftsmodelle war eine Internetbank. Durch eine Internetbank würde die VERSICHERER ihre Bankaktivitäten erheblich ausweiten können, ohne wie bisher in ein Filialnetz investieren oder bestehende Banken aufkaufen zu müssen. Statt zur „insurance factory“ einer Schweizer Großbank zu werden, würde die VERSICHERER als unabhängiger Finanzkonzern selbstständig Allfinanzlösungen entwickeln und vertreiben können. Das Geschäftsmodell hatten andere Versicherer bereits erfolgreich implementiert: Insurance, der größte britische Lebensversicherer war mit der Internetbank finance bereits sehr erfolgreich. Professional war auch bei Insurance als Berater tätig gewesen, so dass die VERSICHERER von den Erfahrungen profitieren konnte.

Ende August 1999 wurde die Studie im Konzernvorstand der VERSICHERER präsentiert und fand dort große Zustimmung. Die Konzernentwicklung erhielt ein Budget, um zusammen mit Professional eine E-Business-Strategie zu formulieren und die neuen Geschäftsmodelle weiter zu konkretisieren.

Aufbau (September 1999 – Juli 2002): Langwierige Implementierung und Einstellung des Portals in einer schweren Unternehmenskrise

Ab September 1999 wurde unter Leitung von Professional die E-Business-Strategie der VERSICHERER konzipiert. Wegen der hohen strategischen Bedeutung wurde ein Lenkungsausschuss aus vier (von insgesamt sieben) Konzernvorständen[164] gebildet, an den alle zwei Wochen berichtet wurde. Angetrieben durch den Internethype und als Spätstarter im Internet wollte man die Entscheidungsprozesse bewusst beschleunigen.[165] Daher wurden die wichtigsten Top-Manager frühzeitig und umfassend in die E-Business-Aktivitäten eingebunden. Konzernvorstände, die den geplanten Eintritt in das Bankgeschäft als zu risikoreich kritisierten, und das mittlere Management wurden dagegen bewusst ausgeschlossen.

Im November 1999 wurden Teams gebildet, um die neuen Geschäftsmodelle zu konkretisieren. Das Teilprojekt zur Internetbank wurde von Dr. Dieter Junghans, einem erfahrenen Finanz- und E-Business-Spezialisten der Professional, geleitet. Um sich von den zahlreichen Wettbewerbern im Online-Sektor zu differenzieren, formulierte man ein sehr anspruchsvolles Geschäftsmodell (siehe Abbildung 21 auf der folgenden Seite): Statt der stärker spezialisierten Konkurrenzangebote (wie z.B. Online-Broker, die bereits seit 1996 im Markt waren, oder aktuelle Online-Banking-Initiativen der Großbanken) wollte man das erste „richtige“ Allfinanzportal der Schweiz aufbauen:

- Die Internetbank passt sich radikal an die steigenden Kundenbedürfnisse und das zunehmend aktive Kaufverhalten an. Sie betreibt ein unabhängiges Finanzportal mit branchenübergreifendem Angebot. Es werden nicht nur Versicherungsprodukte oder einzelne Finanzdienstleistungen, sondern personalisierte Allfinanz-Lösungen angeboten (mit E-Banking, Online-Wertschriftenhandel usw.). Die Internetbank arbeitet als eigenständige Bank, die dem Kunden ein unabhängiges Produktangebot (inklusive Drittprodukte) liefert und einen Preis- und Angebotsvergleich ermöglicht. Der Kunde kann seine gesamten Finanzgeschäfte auf einer integrierten Plattform mit angebundenem Callcenter verwalten und abwickeln.

[164] Der Lenkungsausschuss setzte sich aus folgenden Managern zusammen: CEO, Finanzvorstand, Leiter der Division Schweiz und Dr. Müller als Leiter der Konzernentwicklung.

[165] Auch die Projektarbeit wurde in der Anfangsphase nicht am Konzernsitz der VERSICHERER, sondern für Beratungsprojekte eher ungewöhnlich, „off-site“ realisiert.

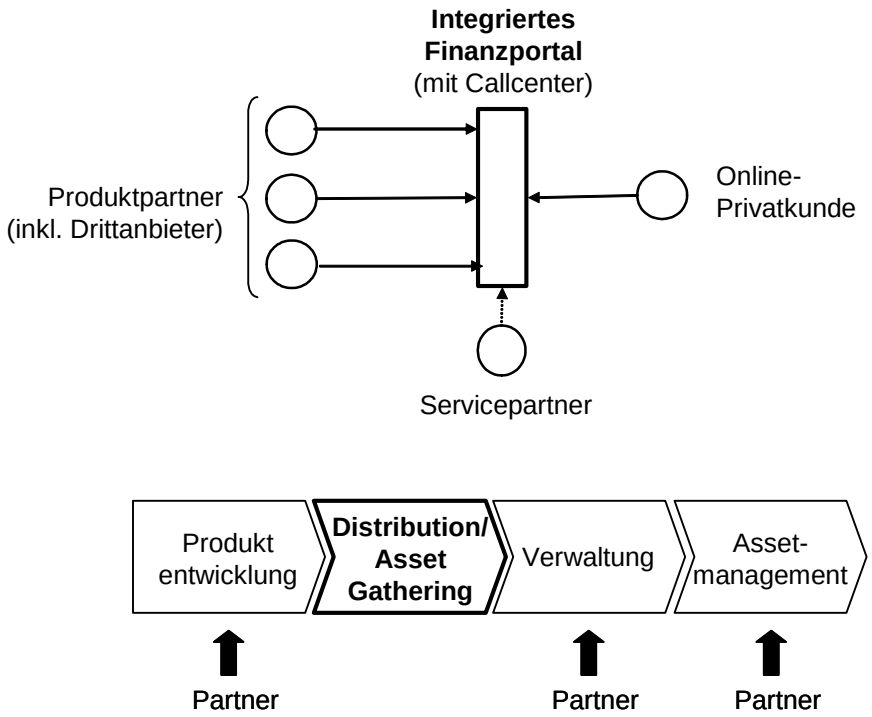


Abbildung 21: Grundschema der Internetbank

- Die Internetbank wird als Tochtergesellschaft mit eigenem Standort und Markennamen neu aufgebaut. Als „greenfield venture“ wird sie bewusst von der Stammorganisation getrennt, um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und eine moderne Infrastruktur aufzubauen. Als rein virtueller Anbieter ohne Filialnetz und kleinem Mitarbeiterstab kann die Internetbank geringere und flexiblere Kosten erreichen als etablierte Großbanken.
- Das Finanzportal konzentriert sich auf die Distribution von Finanzdienstleistungen und betreibt ein konsequentes Outsourcing der weiteren Wertschöpfungsstufen. Sie kann dann als Spezialanbieter mit erstklassigen Produkt- und Servicepartnern zusammenarbeiten. Zielgruppe sind sämtliche Internetnutzer ohne Online-Finanz-Vertrag (mit Schwerpunkt auf wohlhabende Privatkunden) in der Schweiz.[166] Das Portal wird als transnationale Plattform konzipiert.

[166] Annahme war eine zunehmende Konvergenz der Kundenbedürfnisse. Die klassische Marktsegmentierung nach dem investierbaren Vermögen ist dann nur noch von untergeordneter Bedeutung. Das Internet wird nicht von einer spezifischen Zielgruppe, sondern – neben anderen Vertriebskanälen – durch sämtliche Kunden genutzt. E-Business ermöglicht daher Differenzierungsvorteile durch ein personalisiertes Angebot und gleichzeitig Effizienzvorteile durch Bearbeitung eines Massenmarktes.

Zugleich sollte die Initiative sorgfältig und fundiert aufgesetzt werden: Als Grundlage des Geschäftsmodells führte das Projektteam umfassende Marktanalysen und Zielgruppenbefragungen durch. Um das Geschäftsmodell möglichst robust zu gestalten, legte man bei der Kosten-Nutzenbetrachtung Annahmen zugrunde, die im Verhältnis zu vergleichbaren E-Business-Initiativen geringere Investitionen und Ergebnisse implizierten.

Mitte Dezember 1999 wurde die E-Business-Strategie dann im Konzernvorstand vorgestellt werden. Die neuen Initiativen wurden bewusst durch Mitarbeiter der VERSICHERER und nicht durch Berater präsentiert, um das Engagement der eigenen Mitarbeiter zu betonen. Gegen die neuen Geschäftsmodelle gab es im Konzernvorstand jedoch zunächst Vorbehalte wegen der hohen Entwicklungskosten und -risiken: Warum sollte man das Schweizer Kerngeschäft durch ein unabhängiges Finanzportal „kannibalisieren“? Welche Konflikte entstehen mit dem Außendienst? Können und wollen wir, als Lebensversicherer, überhaupt das Bankgeschäft so stark ausweiten? Erst nach einer zweiten Konzernleitungssitzung gelang es den Befürwortern, den Vorstand zu überzeugen: Trotz der hohen Risiken (erwartete Erfolgswahrscheinlichkeit von 50 bis 70%) war ein Finanzportal eine strategisch notwendige Investition, denn vor allem junge Kunden würden in rund fünf Jahren ihre Finanzgeschäfte über das Internet abwickeln. Wenn die VERSICHERER nicht selbst eine Führungsrolle im E-Business übernahm, würde sie durch andere Wettbewerber langfristig verdrängt werden. Trotz der Diskussionen fand die E-Business-Strategie sehr schnell die Zustimmung durch das Top-Management. In der allgemeinen Interneteuphorie sah sich die VERSICHERER unter einem sehr hohen Handlungs- und Zeitdruck, der eine genaue Prüfung der neuen Initiativen nicht zuließ. Der Vorstand erwartete von Dr. Müller und seinen Mitarbeitern schnelle und weitreichende Ergebnisse im E-Business. Entsprechend setzte man einen ehrgeizigen Zeitplan auf: Bereits nach einem Jahr sollte das Finanzportal im Markt lanciert werden, um dann 2001 in weitere Länder zu expandieren. Mitte Januar 2000 wurde die Strategie auch durch den Verwaltungsrat der VERSICHERER verabschiedet.

Um keine weitere Zeit zu verlieren, begann die Projektarbeit bereits im nächsten Monat (Februar 2000). Im Kontrast zum Konzernhauptsitz im Zürcher Bankenviertel wurden neue Büroräume in einem Industriegebiet angemietet. Die Internetbank sollte vor allem durch externe Kooperationspartner aufgebaut werden, da die VERSICHERER selbst nicht über die notwendigen Spezialisten verfügte und das Portal möglichst

schnell im Markt lanciert werden sollte. Professional wurde Hauptentwicklungspartner und stellte neben vielen Beratern zentrale Führungskräfte: Peter Bach, der als Manager der Professional die Initiative mit initiiert hatte, wurde temporärer CEO für die Aufbauphase, weitere Consultants übernahmen wichtige Managementfunktionen, wie z.B. Dr. Jungblut, der zum Chef der Marketing-Abteilung wurde. Um Professional eng in die Initiative einzubinden (risk-reward-sharing), ging die VERSICHERER eine umfassende strategische Allianz ein: Die Geschäftsleitung der Internetbank wurde am Kapital der neuen Gesellschaft beteiligt[167] und ein leistungsbezogener Vertrag mit der Professional vereinbart. Weitere Entwicklungsarbeiten wurden an zehn IT- und Marketingfirmen als Unterauftragnehmer vergeben.

Es wurden Kooperationen mit insgesamt 21 Produkt- und Servicepartnern geschlossen. Das Ziel war, „erstklassige" Finanzprodukte und -informationen von einer großen Zahl von Produktpartnern über das Portal anbieten zu können. Die Verwaltung wurde an externe Servicepartner „outgesourced": Der eigene Callcenter sollte durch eine Telefongesellschaft in Irland unterstützt werden. Das Hosting des Portals sollte die IT der VERSICHERER übernehmen. Statt eine eigene Handelsplattform aufzubauen, sollten die Transaktionen über die Plattform einer Schweizer Privatbank abgewickelt werden.

Die eigene Organisation der Internetbank wurde in eine neu gegründete Tochtergesellschaft ausgelagert (Kapitalausstattung: 100 Mio. CHF, siehe Abbildung 22). Die VERSICHERER stellte als alleiniger Risikokapitalgeber den Verwaltungsrat. Den Vorsitz übernahm Dr. Müller, der als neuer Leiter von Corporate E-Business den Aufbau und die spätere Führung der neuen Geschäfte sowie die Kommunikation mit den Konzerngremien verantwortete.[168] Dr. Müller war sich des Risikos der E-Business-Initiativen wohl bewusst. Da er jedoch von ihrer strategischen Bedeutung für die VERSICHERER überzeugt war, setzte er sich im Konzern umfassend für die neuen Projekte ein. Er verlegte sein Büro zur Internetbank und arbeitete, über die formelle Berichterstattung hinaus, sehr eng mit der Führungsmannschaft der Internetbank zusammen.

---

[167] Die Manager der Internetbank stellten 2% des Kapitals, mit Exitoption bei einem späteren Börsengang.

[168] Weitere Verwaltungsratsmitglieder waren der Finanzvorstand der VERSICHERER und der CEO der Instituto.

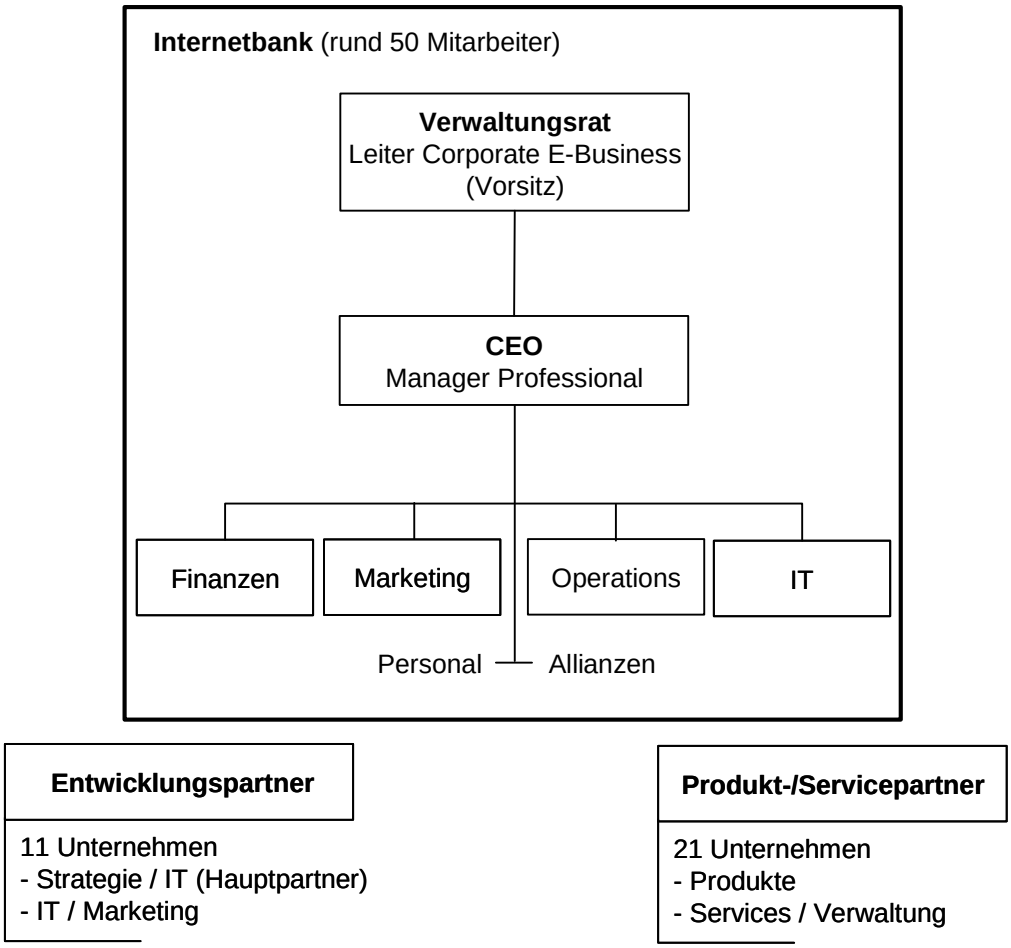


Abbildung 22: Organisation der Internetbank

April 2000 startete das Recruting. Die Internetbank sollte als „schlanke“ Organisation nur rund fünfzig eigene Mitarbeiter umfassen und gliederte sich in sechs Abteilungen. Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter war eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der Internetbank.

Doch die Manager hatten den Zeitbedarf für den Aufbau der Zielorganisation erheblich unterschätzt. Aufgrund des Internethypes waren kaum geeignete Spezialisten verfügbar, so dass sich die Personalakquise, vor allem im IT-Bereich, erheblich verzögerte. Daher wurden zunächst auch weniger qualifizierte Mitarbeiter berücksichtigt und schließlich rund 15 Mitarbeiter der VERSICHERER für die Internetbank abgestellt.

Trotz dieser internen Probleme gab es Fortschritte in der Projektarbeit. Wie bereits in der Anfangsphase wurde die Projektarbeit erheblich parallelisiert. Zeitweise arbeiteten sechs Teilprojekte an der Konzeption und Implementierung, so dass zwar die Abstimmung zwischen den Teams nur schwer möglich war, die Initiative aber schnell voran-

kam. Zusammen mit einer Werbeagentur wurde der neue Markenname kreiert. Die neue Marke sollte das Selbstverständnis als innovative und unabhängige Internetbank kommunizieren, auch wenn die neue Marke erhebliche Mehrkosten verursachte (bei E-Business-Start-ups betragen die Marketingkosten bis zu 80% der Gesamtkosten) und im Konzernvorstand teilweise kritisch bewertet wurde.[169] Im August 2000 wurde der Internetbank als erstes rein virtuelles Institut in der Schweiz die Bankenlizenz erteilt. Im November 2000 wurde die Internetbank erstmals in einer Medienpräsentation einem breiteren Publikum vorgestellt und der Launch für das erste Quartal 2001 angekündigt. Eine Informationsseite wurde in das Internet gestellt, auf der man sich über das Portal informieren und im Rahmen eines Gewinnspiels registrieren konnte. Markenbekanntheit und Kundenstamm sollten durch verschiedene PR-Maßnahmen und eine enge Zusammenarbeit mit der Presse frühzeitig und mit begrenzten finanziellen Mitteln aufgebaut werden.

Zur Jahreswende 2000/2001 musste die Geschäftsführung der Internetbank dem Konzernvorstand eine erste Hiobsbotschaft überbringen: Aufwand und Zeitbedarf waren erheblich unterschätzt worden. Eine umfassende Neuplanung von Budget und Meilensteine war erforderlich. Der Launch, der bereits öffentlich kommuniziert worden war, musste auf das zweite Quartal 2001 verschoben werden. Weil die Manager der Internetbank in der Anfangsphase den Konzernvorstand umfassend eingebunden und mit dem Verwaltungsratspräsidenten Dr. Müller einen wichtigen Fürsprecher im Konzern hatten, konnte jedoch der Konzernvorstand davon überzeugt werden, die Anpassungen zu bewilligen.

Ab 2001 begann sich die Internetbegeisterung in den Unternehmen stark abzuschwächen. Nach mehreren Projektabbrüchen renommierter Finanzdienstleister im In- und Ausland wurde auch ein prominentes Konkurrenzprojekt der Internetbank mit immensen Fehlinvestitionen eingestellt. Das Geschäftsmodell einer Online-Bank wurde jetzt durch Branchenexperten hinterfragt: Es war fraglich, ob sich die neuen Finanzportale tatsächlich gegenüber den billigeren Discount-Brokern und dem Internetangebot der Großbanken durchsetzen und ohne eigenes Filialnetz ausreichend Kunden akquirieren

[169] Der Konzernvorstand hatte bei der Verabschiedung der E-Business-Strategie einer Internetbank mit neuer Marke zugestimmt. Dr. Müller musste aber erneut erhebliche Überzeugungsarbeit bei seinen Vorstandskollegen leisten, da einige von Ihnen erst jetzt die Konsequenzen der Initiative (und eines neuen Markennamens) zu realisieren schienen.

würden. Auch in der VERSICHERER wurde der Abbruch der Internetbank kontrovers diskutiert. Die hohen Entwicklungskosten für die Internetbank waren für viele Mitarbeiter im Kerngeschäft nicht nachvollziehbar, weil gleichzeitig Restrukturierungen in der Stammorganisation realisiert wurden. Doch zunächst setzte die VERSICHERER das Internetbank-Projekt – wie zwei Wettbewerber – fort. Auch jetzt noch war die VERSICHERER vom Ertragspotential eines unabhängigen Finanzportals überzeugt.

Allerdings gab es auch bei der Implementierung des Portals große Probleme. Die technische Umsetzung war wegen der Vielzahl an Produkten, Anwendungen und Schnittstellen extrem schwierig. Eine große Zahl von Produkten und Services unterschiedlicher Kooperationspartner mussten über das Portal abgebildet werden. Die Anbindung des Portals an die externen Servicepartner, wie den Callcenter und die Handelsplattform, führte zu einem sehr hohen Integrationsaufwand. Installation und Test der Anwendungen gingen nur sehr langsam voran. Würde es überhaupt gelingen, ein stabiles und funktionierendes System „zum Laufen zu bringen“ und im Markt zu lancieren? Wie ließen sich die häufig unerwarteten Erfolge und Rückschläge bei der technischen Umsetzung bei den Mitarbeitern außerhalb der IT und den Sponsoren kommunizieren?

Auch das Management der vielen Produktpartner gestaltete sich zunehmend schwierig. Im Mai 2001 fiel ein externer Finanzdatenlieferant wegen finanzieller Probleme aus. Suche und Integration eines neuen Kooperationspartners führten zu Mehrkosten und verzögerten den Launch erneut um drei Monate auf das dritte Quartal 2001. Im Gegensatz dazu waren Wettbewerber erfolgreicher: Ein deutsche Direktbank war bereits im Markt, die erste virtuelle Bank eines Schweizer Konkurrenten startete im Mai 2001. Die Geschäftsführung der Internetbank bemühte sich daher permanent darum, die Unterstützung für die Initiative im Konzern aufrechtzuerhalten. Beispielsweise wurde das System den Mitarbeitern der VERSICHERER und im Konzern vorgestellt.

Im November 2001 konnte das Finanzportal schließlich doch noch in Betrieb gesetzt und vier Wochen lang durch einen geschlossenen Kundenkreis getestet werden. Der CEO Bach verließ nach der Aufbauphase vereinbarungsgemäß das Unternehmen und wurde durch seinen bisherigen Stellvertreter ersetzt. Im Dezember 2001 wurde das Portal endlich im Markt lanciert. Der Aufbau des Portals hatte fast ein Jahr länger gedauert als geplant – mit Entwicklungskosten von 75 Mio. CHF. Dennoch wurde die Internetbank positiv in der Presse als Finanzportal mit einzigartigem Produktspektrum aufgenommen. Im Januar 2002 wurde das Portal im Rahmen einer Medienkonferenz

offiziell lanciert. Die Zielsetzung war nun weitaus zurückhaltender: Das Portal sollte bis Ende 2004 den Break-even erreichen und etwa 55.000 Kunden akquirieren (Zum Vergleich: Die UBS hatte zu diesem Zeitpunkt 600.000 E-Banking-Kunden). Das Angebot sollte aber kontinuierlich ausgebaut werden, z.B. um E-Learning zu Finanzprodukten und um weitere Vertriebskanäle. Längerfristig plante man die Expansion auf weitere europäische Länder und wollte externe Investoren eine finanzielle Beteiligung an der Internetbank ermöglichen.

Das Portal war jedoch zu einem denkbar schlechten Zeitpunkt lanciert worden. Weitere Wettbewerber beendeten ihre Finanzportal-Projekte mit hohen Abschreibungen. Die E-Business-Branche und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erreichten 2002 einen Tiefpunkt. Die VERSICHERER erlebte eine der schwersten Krisen in ihrer Unternehmensgeschichte. Mit der Allfinanz-Strategie auch im E-Business hatte man sich übernommen. Der Gewinn und die Risikovorsorge waren im Geschäftsjahr 2001 vollkommen eingebrochen. Anfang 2002 wurden weitreichende Restrukturierungen und Desinvestitionen eingeleitet.

In diesem Umfeld konnte die Internetbank nur wenige Kunden gewinnen. Trotz umfangreichen Marketings und Auszeichnungen für das Design des Portals hatte man April 2002 erst 1200 Kunden. Um die Fortsetzung der Initiative zu sichern, begann man nach strategischen Investoren zu suchen. Als sich kein Investor finden ließ, war die Internetbank nicht mehr zu retten. Ende Juli 2002 wurde die Initiative nach knapp sechs Monaten Betriebstätigkeit kurzfristig eingestellt. Bei geschätzten Gesamtkosten von 120 Mio. CHF (etwa 80 Mio. Euro) hatte man nur rund 3200 Kunden erreicht. Die Schließung des Portals war erforderlich geworden, weil der Konzern das gebundene Risikokapital dringend für seine Kapitaldeckung benötigte. Die wirtschaftliche Stabilität des Konzerns konnte nur durch eine rasche Konzentration auf das Kerngeschäft Lebensversicherungen wiederhergestellt werden. Die VERSICHERER begründete die Einstellung des Portals offiziell mit dem Einbruch des Online-Finanzdienstleistungs-Marktes und plante einen Verkauf des Portals. Allerdings wurde eine weitere Konsolidierung im Schweizer Online-Markt erwartet. Im Januar 2003 konnte die Internetbank dann doch noch an eine Investorengruppe verkauft werden, die die Bankenlizenz und den Markennamen für ein vollständig neues Geschäftsmodell einer spezialisierten Vermögensberatung nutzen wollte.

10.2.2 Erfolg und Management der Internetbank

Die Internetbank lässt sich als *sehr wenig erfolgreich* einstufen, da die Initiative hohe Kosten verursachte und wegen sehr geringer Kundenzahlen eingestellt wurde. [170]

Aus unseren Interviews konnten wir einige Praktiken rekonstruieren, durch die Manager das Scheitern der Initiative vermutlich begünstigten. Tabelle 18 fasst diese Praktiken in Bezug auf das Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zusammen (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 18: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Internetbank

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Die Internetbank war auch wegen ihres zu komplexen und abstrakten Geschäftsmodells gescheitert: – **Breiter Themenfokus**: Die Internetbank basierte auf einem „revolutionären" Geschäftsmodell, das langfristige Trends in der Branchen- und Marktentwicklung zu antizipieren versuchte. Es erforderte zu viele, breit gestreute Veränderungen gegenüber dem traditionellen Versicherungsgeschäft (z.B. virtueller Distributionskanal statt vertikal integrierter Versicherer, Kannibalisierung des Kerngeschäfts durch unabhängiges und transparentes Produktangebot). Ohne bestehende Vertriebssysteme und Kundenbeziehungen war es nicht möglich, sich gegenüber den Discount-Brokern und Großbanken durchzusetzen und ausreichend neue Online-Kunden zu gewinnen. – **Zu komplexes, aufwendiges Design**: Die Internetbank wollte sich dadurch differenzieren, dass man ein sehr umfassendes, branchenübergreifendes Produkt-/Serviceangebot lieferte. Die Vielfalt und Vielzahl der Produkte führten jedoch zu einem sehr komplexen und aufwendigen Implementierungs- und Integrationsprozess. Zudem wurden Produkte (wie z.B. Versicherungsvertrieb) integriert für die kein unmittelbarer Bedarf bestand. Insbesondere versuchte die VERSICHERER als mittelgroßer Lebensversicherer eine Internetbank aufzubauen, obwohl es bereits viele Anbieter im Markt gab und Großbanken mit langjährigen Kompetenzen und Kundenbeziehungen im Banking über weitaus bessere Startbedingungen hatten.

[170] Initiativen wurden dann als sehr wenig erfolgreich eingestuft, wenn sie nach längerer Laufzeit und umfassenderen Investitionen eingestellt wurden (zur Erfolgsbeurteilung siehe Kapitel 6.3).

Tabelle 18 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Internetbank

Organisation	Als unabhängiges Finanzportal konnte die Internetbank nur durch einen Start-up aufgebaut werden. Allerdings gelang es nicht, kritische Akteure der Stammorganisation ausreichend einzubinden und aufzubauen: – **Zu enge und einseitige Einbindung des Top-Managements**: Die Manager der Initiative arbeiteten von Beginn an sehr eng mit Konzernvorständen der VERSICHERER zusammen, so dass die Internetbank zum Prestigeprojekt der VERSICHERER und dieser Top-Manager wurde. Das umfassende, persönliche Engagement einzelner Vorstände unterstütze ein starres und relativ unkritisches Investitionsverhalten der VERSICHERER. – **Unzureichender Aufbau (Rekrutierung/Ausbildung) eigener Spezialisten**: Die Manager begannen zu spät mit der Mitarbeiterrekrutierung, was den Aufbau der eigenen Organisation erheblich verzögerte und zu Kompromissen in Bezug auf die Mitarbeiterqualifikation führte. – Zu komplexes Allianz-Netzwerk: Die vielen Kooperationspartner erforderten umfassende Maßnahmen für die Auswahl und Steuerung der Kooperationspartner und verhinderten eine schnelle Implementierung (z.B. durch Ausfall eines Produktpartners).
Prozess	Die Manager, in der Interneteuphorie gestartet, unterschätzten Komplexität und Zeitbedarf für den Aufbau einer neuen Internetbank: – **Keine inkrementale Implementierung**: Die Internetbank wurde weitgehend in einem umfassenden Realisierungsschritt umgesetzt (z.B. umfassendes Produkt- und Serviceangebot). Die umfassende Implementierung führte zu einem chaotischen, nicht mehr koordinier- und kommunizierbaren Projektverlauf. – **Keine zeitliche Taktung**: Die Manager vernachlässigten das Zeitmanagement der Initiative. Oberflächlich definierte Zeitziele mussten wiederholt angepasst werden und verloren dann im Verlauf so sehr an Bedeutung, dass die Initiative weitaus später als Wettbewerber im Markt lanciert wurde.

10.3 Fallstudie Maklerservices: Integriertes Maklerportal für die Schweizer Division (moderat erfolgreich)

Die Maklerservices wurden als ehrgeiziges Portalprojekt in der Schweizer Konzerndivision der VERSICHERER gestartet (Budget: rund 10 Mio. CHF oder 6,6 Mio. Euro). Ein gemeinsames Maklerportal sollte für die dezentralen Geschäftseinheiten der VERSICHERER entwickelt werden und den Maklern einen integrierten Zugang zu sämtlichen Produktsparten eröffnen. Das integrierte und innovative Portal sollte nachhaltige Kosten- und Differenzierungsvorteile im Brokergeschäft schaffen. Warum sich die Initiative von einem Musterprojekt zu einem Problemfall entwickelte, der verspätet und mit eingeschränkter Funktionalität lanciert wurde, dokumentiert diese Fallstudie.

10.3.1 Historie der Maklerservices

„Ziel dieses Projektes war … ein Portal wirklich quer in die relativ zerklüftete Landschaft [der VERSICHERER] zu legen … die geprägt ist von einer harten Grenze zwischen Kollektivgeschäft und … Einzellebengeschäft“ (MS2: 3).

Initiierung (April – September 2000): Ausbau der Marktposition im Brokergeschäft durch innovative Internet-Dienstleistungen

Der Maklervertrieb spielte in der Schweizer Konzerndivision traditionell eine untergeordnete Rolle, da die VERSICHERER im Schweizer Kernmarkt ihr Geschäft vor allem über den eigenen Außendienst betrieb.[171] Die Bedeutung des Maklerkanals, den die VERSICHERER seit 1992 bediente, hatte jedoch stetig zugenommen. In der Vertriebsstrategie 2000 setzte sich die Konzerdivision daher das Ziel, der führende Anbieter im Maklermarkt zu werden. Die Wettbewerbsfähigkeit des Vertriebs sollte durch weitreichende Investitionen im E-Business erheblich gesteigert werden: Zielgruppenspezifische Portale sollten zusätzliche Kundenkanäle erschließen. Durchgängige Prozesse sollten Effizienz und Servicequalität erhöhen. Vor allem im Brokermarkt sah die VERSICHERER die Möglichkeit, über innovative IT-Lösungen die eigene Markt- und Wettbewerbsposition auszubauen.

Ab April 2000 startete das Maklermanagement, die für die Betreuung der Makler zuständige Vertriebsabteilung, zusammen mit der IT erste Workshops zu Internet-Anwendungen für Broker. Um die Bedürfnisse der Makler genauer zu erfassen, wurden im August 2000 – zusätzlich zu den routinemäßigen Gesprächen mit Großkunden – Markt- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt. Die Marktforschung bestätigte die Notwendigkeit, die Internet-Dienstleistungen zu verbessern. Der Marktanteil der VERSICHERER war im Brokermarkt weitaus geringer als im Gesamtmarkt. Die Kundenzufriedenheit der Broker war relativ niedrig. Die Broker setzten zunehmend das Internet ein (z.B. durch Agentur-Homepages) und erwarteten daher auch von den Versicherern Internet-Anwendungen. Während die VERSICHERER aber nur eine einfache Internetlösung des Außendienstes (zur elektronischen Antragsstellung) für ausgewählte Makler zur Verfügung stellte, waren Wettbewerber bereits dabei, ihre E-

[171] Die Schweizer Konzerndivision umfasste neben dem Stammhaus weitere kleinere Gesellschaften im Versicherungs- und Bankwesen. Im Schweizer Kern- und Heimatmarkt erwirtschaftete der Konzern etwa die Hälfte seines Geschäfts. Die VERSICHERER war einer der führenden Lebensversicherer der Schweiz mit Schwerpunkt auf das Kollektivgeschäft (etwa 75% der Bruttobeiträge). In der Schweiz verfügte die VERSICHERER über einen eigenen, leistungsstarken Vertrieb.

Services beträchtlich auszubauen. Die Leitung der Schweizer Konzerndivision (CEO Schweiz sowie Vertrieb und IT) gab daher im September 2000 eine Vorstudie in Auftrag, die einen ausführlichen Projektantrag für ein Maklerportal erarbeiteten sollte.

Aufbau (Oktober 2000 – Juli 2002): Eingeschränkte Implementierung und Marktlaunch während Turn-around des Konzerns

Das Vorstudien-Team aus rund sechs Makler- und IT-Spezialisten sowie einem externen IT-Berater leitete Marion Schmitz. Sie war stellvertretende Leiterin des Maklermanagements und Leiterin einer Stabsabteilung, die IT-Dienstleistungen für Broker entwickeln sollte. Marion Schmitz und ihr Team waren hoch motiviert. Denn endlich bestand die Chance, die IT-Services für Makler grundlegend zu optimieren.

Bei der Analyse der bestehenden IT-Systeme stellte sich jedoch sehr bald heraus, dass der Aufbau eines Maklerportals sehr komplex sein würde. Die IT-Systeme waren bisher ausschließlich für den Außendienst entwickelt worden. Es gab eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelsysteme und Datenbanken. Für ein Maklerportal war deshalb eine umfassende Neugestaltung der IT-Systeme erforderlich. Bereits Anfertigung der Vorstudie gestaltete sich unerwartet hektisch und erforderte sehr detaillierte Untersuchungen, um überhaupt einen Projektantrag formulieren und die erforderlichen Änderungen dem Management kommunizieren zu können. Erst Mitte Dezember 2000 wurde die Vorstudie fertig gestellt und der Führung präsentiert. Das Team hatte ein anspruchsvolles Geschäftsmodell entwickelt (siehe Abbildung 23).

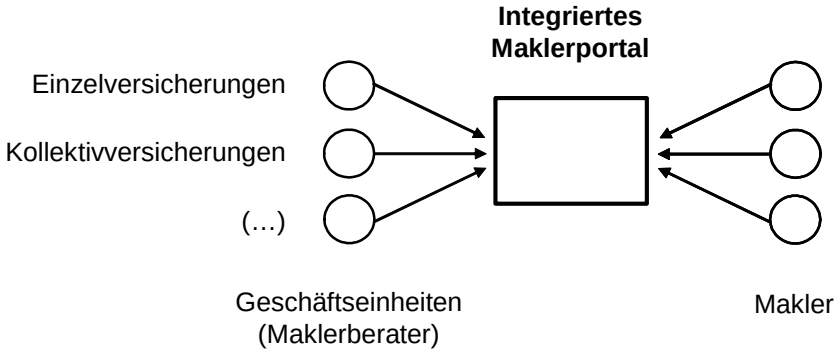


Abbildung 23: Grundschema der Maklerservices

– Das Maklerportal sollte sämtliche Produktsparten abdecken. Innerhalb der Division arbeiteten die Geschäftseinheit für das Einzelversicherungsgeschäft und die beiden

Geschäftseinheiten des Kollektivgeschäfts (Konzerne und Firmen) weitgehend autonom – mit eigenen Vertriebs- und IT-Systemen. Auch im Maklergeschäft gab es getrennte Einheiten für Einzel- und Kollektivgeschäft.[172] Über ein gemeinsames Portal sollte der Makler laut Vorstudie einen integrierten Zugang zu Einzel- und Kollektivversicherungen (und später zu weiteren Finanzprodukten wie z.B. Fonds) erhalten (one-entry-point).

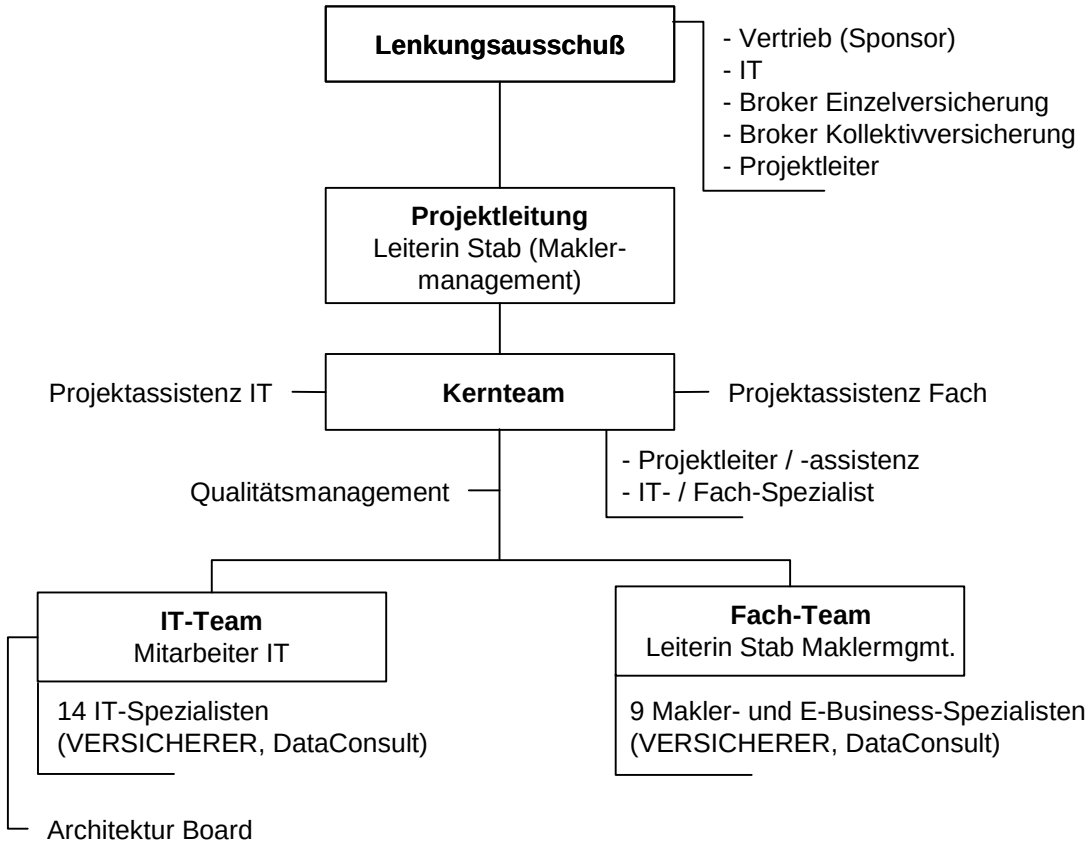
- Das Portal sollte Informationen zu Produkten und Tarifen der VERSICHERER bereitstellen und zusätzlich durchgängige Verwaltungs- und Vertriebsprozesse mit Anschluss an die Backend-Systeme der VERSICHERER beinhalten, über die die Makler Angebote berechnen und Vertrags- und Geschäftsdaten abfragen konnten.
- Das ehrgeizige Portalprojekt sollte nicht nur die Bindung bestehender Makler, sondern mittelfristig auch die Chancen für die Neubrokerakquisition erhöhen. Die Maklerbetreuer sollten durch die Internetanwendung entlastet und die Maklerbetreuung mit Hilfe durchgängiger Prozesse effizienter gestaltet werden.

Der Start der Initiative verzögerte sich doch zunächst um zwei Monate. In einem längeren Genehmigungsverfahren wurde das Vorhaben durch verschiedene Leitungsgremien geprüft: Für die IT stellte die Initiative das erste Portalprojekt im Kerngeschäft dar. Es sollte als Pilotprojekt die Basis für eine umfassende und integrierte Frontend-Landschaft mit mehreren Portalen schaffen und als Musterprojekt das Vorgehen für weitere Internetprojekte definieren. Die Initiative war auch mit schwierigen Entscheidungen verbunden: War es tatsächlich sinnvoll, zuerst ein Portal für Broker und nicht für den dominanteren Außendienst zu entwickeln? Mitte Februar 2001 wurde der Projektantrag mit einem Budget von rund 10 Mio. CHF (6,6 Mio. Euro) dann schließlich genehmigt. Nach einer ersten Grobplanung sollte ein vollständig integriertes Portal in drei Releases bis Juli 2002 aufgebaut werden. Eine erste Version des Portals sollte schon nach etwas mehr als einem halben Jahr (Ende September 2001) lanciert werden.

Im Februar 2000 wurde die Projektorganisation aufgebaut (siehe Abbildung 24). Die Initiative wurde entsprechend des Geschäftsmodells eines integrierten Portals als „quer

[172] In der dezentralen Struktur der VERSICHERER hatte jede Gesellschaft und Geschäftseinheit eine separate Abteilung für die Maklerbetreuung. Das Maklermanagement, als zentrale Maklerabteilung im Vertrieb, umfasste die Maklerbetreuung für Einzelversicherungen und die Abteilung „Maklerkoordination“, die seit März 2000 die verschiedenen Maklereinheiten koordinieren sollte. Weitere Abteilungen waren die Maklerbetreuung des Kollektivgeschäfts sowie Maklereinheiten kleinerer Tochtergesellschaften.

liegendes“ Projekt für die gesamte Konzerndivision aufgesetzt: Der Lenkungsausschuss wurde durch den Vertrieb als Hauptsponsor geleitet und umfasste den Leiter der IT, Vertreter der Maklereinheiten des Einzel- und des Kollektivgeschäfts sowie die Projektleiter. Als Gesamt- und Fachprojektleiterin verpflichtete sich Marion Schmitz. Gemeinsam mit dem IT-Projektleiter stellte sie ein umfangreiches, interdisziplinäres Projektteam zusammen (rund 30 Mitarbeiter), indem das Vorstudienteam um weitere interne und externe Mitarbeiter ergänzt wurde. Auch wenn die Mitarbeiter in der Regel weiterhin ihrer Linienabteilung zugeordnet blieben (Matrixorganisation), waren sie schwerpunktmässig für die Initiative tätig.



Interne Entwicklungspartner: Einzelversicherung (Maklerbetreuer, Marketing), Kollektivversicherung (Maklerbetreuer, Marketing), Rechtsabteilung, IT

Abbildung 24: Organisation der Maklerservices

Externer Hauptentwicklungspartner wurde DataConsult, ein neue gegründete Beratungstochter des IT-Konzerns Data, mit dem die VERSICHERER eine strategische Kooperation für die Entwicklung und Betreuung der IT-Systeme geschlossen hatte.[173]

Das Fachteam (neun Makler- und E-Business-Spezialisten) wurde vor allem aus dem Maklermanagement rekrutiert. Das IT-Team bestand aus 14 IT-Spezialisten der VERSICHERER und von DataConsult. Über ein interdisziplinäres Kernteam sollte die Kommunikation zwischen IT und Fach alle zwei Wochen abgestimmt werden. Die starke Trennung zwischen IT und Fach manifestierte sich jedoch nicht nur in den unterschiedlichen Standorten. Die erheblichen Unterschiede der vertriebsorientierten Fachperspektive und der technischen Sicht der IT sollten den gesamten Verlauf der Initiative belasten.

Am 8. März 2001 fand das Projekt-Kickoff am Vierwaldstätter See statt. Die Projektleiterin und ihr Team standen unter hohem Erwartungsdruck von Seiten des Managements. Schon die Spezifikation der fachlichen und technischen Anforderungen wurde stark parallelisiert. Das Fachteam hatte daher nicht wie üblich eine gewisse Vorlaufzeit gegenüber den IT-Mitarbeitern. Zu Beginn der Konzeptphase mussten aber zugleich die neuen Mitarbeiter eingearbeitet werden Und es mussten Interviews und Workshops mit den Marketing- und Maklerexperten im Einzel- und Kollektivgeschäft durchgeführt werden, um die fachlichen Anforderungen an das Portal definieren zu können.[174] Um das IT-Team, das zeitgleich gestartet war, möglichst schnell einzubinden, wurde die fachliche Konzeption erheblich beschleunigt. Eine sorgfältige Abstimmung zwischen den Teams war kaum möglich. Während die Arbeit in den Teams gut vorankam, gab es immer wieder Konflikte zwischen den Teams und den Projektleitern, so dass zeitweise sogar ein Projektcoach in Erwägung gezogen wurde.

Auch die Kommunikation mit den Sponsoren wurde zeitweise sehr schwierig. Schon bei der Vorstudie waren die Defizite der bestehenden IT-Systeme erkannt worden. Die genauere Analyse ergab jetzt aber, dass der Aufwand für die Neukonzeption der IT-Systeme noch höher war als erwartet, da für die Portalbasis mehrere Komponenten

[173] Zwei weitere externe Entwicklungspartner lieferten das Content-Management-System und begleiteten die Entwicklung der Benutzeroberfläche.

[174] Nur selten, wie bei den Produktinformationen des Hauptportals, konnte man auf bestehenden Beschreibungen und Inhalten aufsetzen.

zusätzlich entwickelt werden mussten. Es kam daher im Lenkungsausschuss zu heftigen Diskussionen: Sollte die umfassende Integration in die bestehende IT tatsächlich realisiert oder nur ein einfaches Informationsportal implementiert werden? Vor allem der Vertreter des Kollektivbereichs war skeptisch, weil eine Anbindung an die alten Host-Systeme des Kollektivgeschäfts nur schwierig zu realisieren sein würde. Schließlich einigte man sich im Mai 2001 doch auf eine Ausweitung des Projektauftrags und auf die Realisierung eines umfassenden Portals. Der Plantermin für das erste Release wurde auf Mitte 2002 verschoben.

Ende Mai 2001 begann die Implementierung: Als Prototyp wurde die Benutzeroberfläche zusammen mit der Web-Agentur ArtDesign entwickelt. Unter Berücksichtigung der Konzernrichtlinien (für das Corporate Design) wurde die Benutzeroberfläche ausgearbeitet und mit vier Maklern aus verschiedenen Sparten an fünf Tagen umfassend getestet. Als erste „sichtbare“ Anwendung förderte der Prototyp die Motivation des Teams und vereinfachte die Abstimmung zwischen den Teams und mit den Sponsoren, denen der Prototyp mehrfach für die Entscheidung über einzelne Portal-Funktionen vorgeführt wurde. Im September 2001 wurde der Prototyp fertig gestellt.

Während des Prototypings startete im Juli 2001 ein weiteres Internetprojekt in der Konzerndivision Schweiz. Die Pensionskassen-Initiative richtete sich auf Unternehmenskunden und wurde nur für das Kollektivgeschäft entwickelt (Fallbeschreibung der Pensionskassen-Initiative Kapitel 10.5). Die Maklerservices als „Musterprojekt“ mussten jetzt nicht nur ihr eigenes Portal voranbringen, sondern auch die Pensionskassen-Initiative unterstützen. Um Synergien zwischen den Initiativen und eine spätere Integration der Anwendungen zu ermöglichen, wurden Koordinationsmeetings angesetzt. Statt einer engen Zusammenarbeit prägte jedoch der Wettbewerb um die Stellung im Unternehmen das Verhältnis der Initiativen, die sich zu zwei konkurrierenden Webprojekten entwickelten.

Nach dem Prototyp spezifizierten die Teams der Maklerservices ab Oktober 2001 die Schnittstellen zu den IT-Systemen der VERSICHERER, mit denen das Portal integriert werden sollte. Schon die Vorstudie hatte gezeigt, dass die IT-Landschaft durch viele, unterschiedliche Einzelsysteme stark fragmentiert war, und dass erhebliche Änderungen für Makler erforderlich sein würden. Doch erst jetzt während der Implementierung stellten die Teams fest, dass die Backend-Anbindung noch wesentlich komplexer war als erwartet. Die häufig inkonsistenten und redundanten Datenquellen mussten

in Zusammenarbeit mit den IT-Spezialisten, die die einzelnen Systeme betreuten, mühsam zusammengeführt und angepasst werden. Über das Projektteam hinaus wurden nun noch mehr Abteilungen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen eingebunden. In konfliktreichen Abstimmungsrunden mussten Fach und IT eine Kompromisslösung erarbeiten, die einerseits die veränderten Anforderungen der Makler berücksichtigte, andererseits technisch machbar war.

Ende Oktober 2001 erkannten die Teams, dass sich beim ersten Release nur ein Teil der geplanten Funktionen umsetzen ließen. Die Anbindung an die veralteten Systeme im Kollektivbereich konnte nicht mit einem vertretbaren Zeit- und Mitarbeiteraufwand realisiert werden. Im ersten Release musste daher der Schwerpunkt auf Einzelversicherungen gelegt werden. Für Kollektivbroker konnten nur einzelne Informationsfunktionen bereitgestellt werden. Der Vertreter für das Kollektivgeschäft im Lenkungsausschuss, der auch auf persönlicher Ebene mit den Managern aus dem Einzelversicherungsgeschäft nicht harmonierte, zog sich daraufhin aus der Initiative zurück. Stattdessen favorisierte er die Pensionskassen-Initiative, da diese aus seiner Sicht für Kollektivbroker einen größeren Mehrwert lieferte. Bei der Pensionskasse sollte im zweiten Release eine beschränkte Backend-Integration realisiert werden, die die Datenabfrage zu einzelnen Standardverträgen unterstützte. Wegen ähnlicher Anforderungen konnte die Anwendung für Unternehmenskunden problemlos auf Broker angepasst werden, so dass die Pensionskasse ihre Zielgruppe auf Makler erweiterte. Auch im weiteren Verlauf kam die Pensionskasse schneller voran und entwickelte sich zum Vorzeigeprojekt, während die Maklerservices im Unternehmen stark kritisiert wurden.

Zum Jahreswechsel 2001/02 kam es zu erheblichen Veränderungen im organisatorischen Umfeld der Initiative. Der Vertrieb wurde reorganisiert. Die übergreifende Vertriebsabteilung wurde aufgelöst. Für die drei Vertriebskanäle Außendienst, Partnervertrieb (Makler und Banken) und Direktvertrieb wurden drei eigenständige Organisationseinheiten gegründet. Dadurch veränderten sich einerseits relevante Ansprechpartner und Entscheidungswege für die Initiative. Andererseits wurde der Maklervertrieb aufgewertet und als zum Außendienst gleichberechtigter Distributionskanal eingestuft. Vor allem aber geriet die VERSICHERER 2002 in die schwerste Krise der Unternehmensgeschichte. Wegen der weltweiten Rezession mit fallenden Aktienkursen und niedrigen Zinsen war der Gewinn eingebrochen und die Eigenkapitalausstattung bedrohlich gesunken. Die expansive Allfinanz-Strategie konnte daher nicht mehr finanziert werden. Weitreichende Kostensenkungsprogramme wurden aufgesetzt.

Die verbleibenden Sponsoren unterstützten aber weiter die Initiative, so dass ab Januar 2002 das Portal implementiert und getestet werden konnte. Weiterhin gab es ungeplante Erweiterungen: Beispielsweise musste das Content-Management-System um ein Modul für die Aktualisierung der Inhalte ergänzt werden. Einzelne Komponenten (wie eine Vertriebspartnerdatenbank), die für die Makler neu entwickelt worden waren, wurden auf den Außendienst ausgeweitet. Durch die parallele Entwicklung der Portalkomponenten konnte das Portal aber bis Ende Juni 2002 fertig gestellt werden. Das Portal wurde abschließend durch die Maklerbetreuer der VERSICHERER, die das entstandene Portal einsetzen und auch die Makler bei der Nutzung des Portals unterstützen sollten, getestet.

Am 18. Juli 2002 wurde das Portal im Markt lanciert. Auf umfassende Schulungsmaßnahmen bei den Maklern wurde verzichtet. Das Portal wurde jetzt an zwei Wartungsteams im Vertrieb und in der IT übergeben. Der Benutzerkreis sollte schrittweise ausgeweitet werden: Das Portal wurde zunächst nur bei 60 der rund 300 aktiven Makler der VERSICHERER frei geschaltet, die schon die frühere Internetlösung (für die elektronische Offertenerstellung) genutzt hatten. Erst nach einer Wartungs- und Testphase sollte über eine Erweiterung des Portals entschieden werden.

Aber das Portal war zum denkbar schlechtesten Zeitpunkt lanciert worden. Im Verlauf des Jahres 2002 verschärfte sich die Krise der VERSICHERER mit Negativschlagzeilen in der Presse und wiederholten Restrukturierungen. Neben der allgemeinen Eintrübung der Branchenbedingungen beeinträchtigte die Unternehmenskrise die Konkurrenzfähigkeit der Produkte und die Marktstellung des Unternehmens. Die Nachfrage der unabhängigen Makler nach Produkten der VERSICHERER und damit auch nach den Maklerservices war daher rückläufig. Der geplante Roll-out und die Erweiterung um zusätzliche Funktionen wurde bis auf weiteres nicht realisiert.

10.3.2 Erfolg und Management der Maklerservices

Die Maklerservices wurden durch die VERSICHERER als *moderat erfolgreicher* Fall eingestuft (siehe Tabelle 19).[175] Das Portal wurde implementiert und durch rund 20%

[175] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

– Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).

der Geschäftspartner genutzt. Allerdings wurden Budget- und Zeitziele erheblich überschritten. Die Anwendung wurde später als vergleichbare Portale lanciert. Der Benutzerkreis konnte nicht ausgeweitet werden. Auch wurde das Portal nach dem ersten Launch nicht weiter ausgebaut.

Tabelle 19: Erfolg der Maklerservices

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Nein *Budgetüberschreitung:* (Ø = 1) „Je weiter es dem Ende zugeht, desto mehr Ressourcen braucht man und … das wird etwas teuer, ja“ (MS1: 29).
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Nein *Verzögerung:* (Ø = 2) (9 von 21 Monaten bzw. 43 % der Projektlaufzeit) „[Meilensteine]: Da sind wir schlechter als erwartet“ (MS2: 19).
Strategischer Geschäftserfolg I (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Nein *Spätanbieter:* (Ø = 2) „ Time-to-market, ganz sachlich, ich denke wir haben zu lange gebraucht dafür“ (MS2: 19). „Für Maklerservices … erfolgte der Launch (nachträglich betrachtet) zum denkbar schlechtesten Zeitpunkt“ (E-Mail der Projektleiterin).

– *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.
– *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kriterium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

Tabelle 19 (Fortsetzung): Erfolg der Maklerservices

Strategischer Geschäftserfolg II (subjektiv)	(5) Target-to-Market	Mehrdeutig *Stabile, aber geringe Nutzerzahl:* (Ø = 1) (ca. 19 % der Geschäftspartner als Nutzer nach 12 Monaten) „Die … sukzessive Ausbreitung bei weiteren Brokerunternehmen konnte in der Folge nicht planmäßig fortgesetzt werden“ (E-Mail der Projektleiterin).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Nein *Nur Betriebs- und Wartungsbudget* „[D]urch die Kostensenkungsprogramme … darf unser Projekt nicht weiterentwickelt werden, vorerst“ (MS3: 12).

Entsprechend beurteilten unsere Interviewpartner das Management der Initiative weder vollständig positiv noch absolut negativ. Tabelle 20 fasst die Stärken und Schwächen im Management nach Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zusammen (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 20: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Maklerservices

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	*Stärken:* – Kombination mit bestehenden Geschäftsprozessen/-systemen: Ableitung der Informationsfunktionen aus dem Hauptportal, umfassende Integration mit / zwischen bestehenden Datenbanken – **Integration von Schrittmacherkunden:** Der Maklermarkt sollte schrittweise erschlossen werden. Das Portal wurde für ausgewählte Makler frei geschaltet, die die Anwendung testen und weiterentwickeln sollten. *Schwächen:* Maklerservices war eine komplexe und aufwendige, IT-getriebene Anwendung: – **Breiter, unspezifischer Themenfokus**: Man sah zu viele, breit gestreute Veränderungen vor: Die Initiative sollte den Marktanteil im bisher untergeordneten Maklergeschäft durch ein innovatives Portal erheblich ausweiten und in der dezentralen Struktur der VERSICHERER die Basis für eine integrierten Portal-Landschaft und für weitere E-Business-Projekte schaffen. – **Zu komplexes, aufwendiges Design**: Das Portal sollte eine Vielzahl teilweise sehr heterogener Produkte und Systeme integrieren. Ein übergreifender „One-Entry-Point“ für alle Makler des Unternehmens ließ sich aber nicht realisieren und war möglicherweise für die Makler kaum relevant.

Tabelle 20 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Maklerservices

Organisation	*Stärken:* Die Integration des Portals in die Vertriebs- und IT-Systeme war nur in einer integrierten Organisationsform (Matrixorganisation mit IT-Task Force) möglich, da die Initiative so Zugang zu internen Spezialisten / Systemen erhielt. *Schwächen:* Die Initiative wäre vermutlich erfolgreicher gewesen, wenn die Anzahl beteiligter Organisationseinheiten stärker begrenzt worden wäre. Denn die vielen, heterogenen Stakeholder führten dazu, dass Konflikte die Initiative erheblich belasteten und sich wichtige Akteure aus der Initiative zurückzogen. – **Komplexe Führungsstruktur**: Die Initiative wurde als übergreifendes Vorhaben aufgesetzt, das stark getrennte Organisationseinheiten und Vertriebssysteme (Einzel- und Kollektivgeschäft) integrieren sollte. Die erheblichen Differenzen (z.B. technisch, personell) zwischen Einzel- und Kollektivgeschäft führten jedoch zu Konflikten und dem Rückzug eines Sponsors. – **Kein systematischer Teamaufbau**: Das IT-Team startete zeitgleich mit dem Fachteam. Die (zu) starke Parallelisierung der Projektarbeit erschwerte die teamübergreifende Abstimmung und begünstigte Konflikte zwischen den Teams.
Prozess	*Stärken* – Multiple Markt- und Kundenanalyse: Um die Bedürfnisse der Nutzer möglichst früh und genau zu erfassen, nutzten die Manager mehrere, sich ergänzende Praktiken der traditionellen Marktforschung (Wettbewerbs- und Marktanalysen) und der direkten, persönliche Kundenintegration (Maklergespräche, Prototyping, interne Tests durch Maklerexperten). *Schwächen* Die Implementierung des Portals war – vor allem wegen der stark fragmentierten IT-Landschaft der VERSICHERER – weitaus komplexer als ursprünglich angenommen. Die Manager kritisierten daher rückblickend, dass sie die Initiative nicht in mehrere Stufen zerlegt hatten. – **Keine inkrementale Implementierung**: Zwar wurde die Entwicklung durch einen Prototyp unterstützt. Aber die Manager versuchten beim ersten Release zu viele Funktionen einzubauen, was Komplexität und Dauer des ersten Launches wesentlich erhöhte und schließlich zu einer „ungeplanten“ Einschränkung auf Einzelversicherungen führte.

10.4 Fallstudie Maklerportal: Portal für Makler der deutschen Landesgesellschaft (erfolgreich)

Die VERSICHERER Deutschland, eine Lebensversicherungstochter des Konzerns, wickelte ihr Geschäft fast ausschließlich über unabhängige Makler ab. Der Aufbau eines Maklerportals war daher ein zentrales Element der Vertriebsstrategie. Die Manager verstanden das Portal weniger als IT-Projekt, sondern vor allem als Vertriebs- und Marketinginstrument: Die Initiative wurde im Vertriebs- und Marketing-Ressort verankert. Das Maklerportal war das Pilotprojekt einer längerfristigen E-Business-Strategie, um möglichst schnell eine kundengerechte Anwendung für den Hauptdistributionskanal bereitzustellen. Für eine umfassende Marktvorbereitung wurde das Portal aktiv vermarktet und Schulungen bei Maklern durchgeführt. Diese Fallstudie berichtet davon, wie die Manager der VERSICHERER Deutschland mit relativ geringem Mitteleinsatz (Budget: 3,1 Mio. Euro, bis rund 50 Mitarbeiter) eine innovative Lösung entwickelten und erfolgreich im Markt platzierten.

10.4.1 Historie des Maklerportals

„Wir sprechen bewusst die Sprache der Makler“ (MP1: Aussage nach dem Interview)

Initiierung (Herbst 2000): Ein Maklerportal als zentrales Projekt der Vertriebsstrategie

Die VERSICHERER Deutschland experimentierte – wie ihre Wettbewerber – Ende der 1990er Jahre mit neuen technologischen Lösungen. Die mittelgroße Tochtergesellschaft konzentrierte sich auf Lebens- und Rentenversicherungen mit Schwerpunkt auf das Einzelversicherungsgeschäft.[176] Im Gegensatz zu den großen Versicherern mit eigenem Vertriebsnetz, erwirtschaftete die VERSICHERER Deutschland mehr als 98% des Geschäfts über Makler und Mehrfachagenturen. Als Unterstützung für die Makler wurde daher eine einfache EDV-Anbindung implementiert, die jedoch nur knapp 400 der rund 5000 Geschäftspartner nutzten. Das Internet bot die Möglichkeit, die Kommunikation mit dem Hauptvertriebskanal bedeutend zu verbessern. Zentraler Treiber der E-Business-Aktivitäten war dabei von Anfang an der Marketing- und Vertriebsvorstand Konstantin Lehmann.

[176] Die VERSICHERER Deutschland war eine der ältesten Tochtergesellschaften und hatte einen Marktanteil in Deutschland unter 2%. In Deutschland, dem drittgrößten Markt der VERSICHERER, wurden rund 10% der Bruttoprämien des Konzerns erwirtschaftet.

Im Herbst 2000 erarbeitete er mit der Beratung Professional eine Strategie für die Ausweitung der Vertriebsaktivitäten. Das Projekt wurde durch einen Fachbeirat begleitet, der neben Vertriebsspezialisten den Leiter der IT-Entwicklung, Dr. Thorsten Baier, für die technische Seite umfasste. Es wurde eine strategische Vision formuliert: Die VERSICHERER Deutschland war 1999 von den Maklern als einer der führenden Anbieter eingestuft worden. Diese Führungsposition wollte man in den nächsten fünf Jahren durch eine hohe Qualität der Geschäftsprozesse und Dienstleistungen für Makler erhalten und zusätzlich ausbauen. Wettbewerber hatten zu diesem Zeitpunkt E-Business-Projekte für Makler gestartet. Eine wichtige Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsstrategie war daher der Aufbau von Internetlösungen mit besonderem Fokus auf ein Maklerportal. In der dezentralen Struktur des Konzerns konnte die Landesgesellschaft ihre E-Business-Aktivitäten weitgehend autonom durchführen. Der Marketing-/Vertriebsvorstand beauftragte Professional mit der Formulierung einer E-Business-Strategie für die Gesellschaft.

Aufbau (Dezember 2000 – November 2001): Schnelle, marktgetriebene Entwicklung eines einfachen Infomationsportals

Von Dezember 2000 bis Februar 2001 wurde die E-Business-Strategie durch ein kleines Team (rund fünf Mitarbeitern) unter der Leitung von Paul Ritter, einem erfahrenen und durchsetzungsstarken Manager der Professional, definiert. Zwei unterschiedliche, für IT-Projekte typische Sichtweisen prägten die Strategieformulierung: Der Marketing- und Vertriebsvorstand Lehmann favorisierte eine möglichst schnelle und kostengünstige Lösung für den Hauptvertriebskanal der Makler. Die IT, die zu dieser Zeit wegen weiterer Entwicklungsprojekte nur eine beratende Rolle einnahm, sah dagegen die Chance, nicht nur einzelne Anwendungen zu entwickeln, sondern die IT-Systeme der VERSICHERER nachhaltig und umfassend zu modernisieren. Schließlich einigte man sich auf ein sukzessives Vorgehen: Als Pilotprojekt sollte ein Maklerportal entwickelt werden (Schematische Darstellung siehe Abbildung 25).

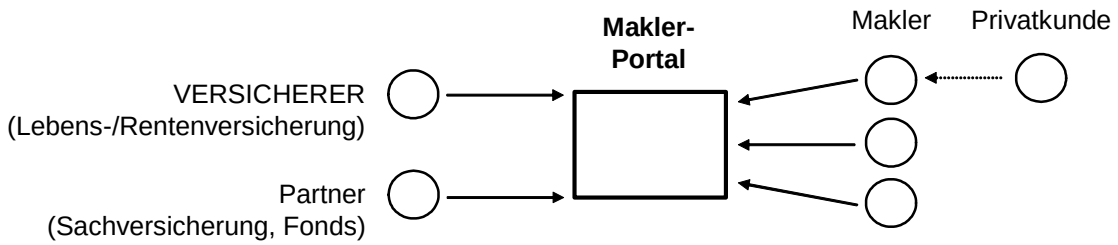


Abbildung 25: Grundschema des Maklerportals

Wegen der starken Ausrichtung auf Makler waren geringe Kanalkonflikte und eine langfristige Unterstützung durch die Geschäftsleitung zu erwarten. Eine umfassende Informations- und Serviceplattform sollte den Maklern einen effizienteren Vertrieb und einen einfachen Zugriff auf Transaktionen ermöglichen. Die relevanten Funktionen des Portals ließen sich zunächst nur grob spezifizieren. Verwaltungsfunktionen (wie z.B. die Online-Abfrage von Vertragsdaten), die eine aufwendige Anbindung an die IT-Systeme der VERSICHERER erforderten, wurden nur als mögliche Komponente definiert, deren Machbarkeit man erst genauer prüfen wollte. Verbindliche Vorgabe war dagegen, eine funktionsfähige Anwendung auf den alljährlichen Maklermessen im Herbst 2001 präsentieren zu können. Als neue Organisationseinheit sollte eine E-Business-Abteilung aufgebaut werden, die die Entwicklung des Portals und alle weiteren Internet-Anwendungen betreut.

Über den Aufbau des Maklerportals hinaus sollte die IT-Entwicklung in einem Teilprojekt eine langfristige E-Business-Gesamtarchitektur spezifizieren. Die Ideen sahen eine umfassende Nutzung des Internets vor: weitreichende Integration der Geschäftsprozesse und IT-Systeme mit den Kunden, Intranet und Frontendlandschaft mit mehreren Portalen (z.B. Firmenkunden- und Privatkundenportal). Im Februar 2001 wurde die E-Business-Strategie durch die Geschäftsleitung verabschiedet.

Im selben Monat begann der Aufbau der Organisationseinheiten. Wegen der hohen strategischen Bedeutung der Initiative wurde der Lenkungsausschuss mit sämtlichen Mitgliedern der Geschäftsleitung besetzt. Hauptsponsor der Initiative war der Marketing- und Vertriebsvorstand Lehmann. In monatlichen Meetings sollte der Vorstand aktiv in die Entwicklungsarbeit involviert werden. Aufgrund der dünnen Personalausstattung und fehlender E-Business-Kenntnisse war eine umfassende Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern erforderlich (Organigramm des Maklerportals siehe Abbildung 26).

Hauptumsetzungspartner wurde Professional. Da sich die Rekrutierung des Leiters der neuen E-Business-Abteilung verzögerte, wurde Paul Ritter, der Manager von Professional, interimistisch mit der Leitung der Initiative beauftragt.[177] Drei weitere IT-

[177] Durch einen externen Projektleiter wollte der Marketing- und Vertriebsvorstand Lehmann „Fakten schaffen“, d.h. mit einem schnellen Projektstart Rangeleien zwischen IT und Vertrieb um die Führungsrolle im E-Business vermeiden.

Entwicklungspartner, wie z.B. ein Provider für das Content-Management-System, wurden ausgewählt.[178] Als Kernteam wurde eine neue E-Business-Abteilung geschaffen, die im Vertriebs- und Marketing-Ressort verankert wurde. Paul Ritter unterstützte den Aufbau des sechsköpfigen, interdisziplinären Teams.[179] Drei Mitarbeiter (zwei Vertriebsspezialisten und ein IT-Entwickler), die bereits bei der Vorstudie mitgearbeitet hatten, wurden intern rekrutiert. Der Leiter und ein weiterer Mitarbeiter konnten erst später eingestellt werden. Die E-Business-Abteilung sollte beim Aufbau des Maklerportals eine Schnittstellenfunktion einnehmen und die externen und internen Entwicklungspartner koordinieren.

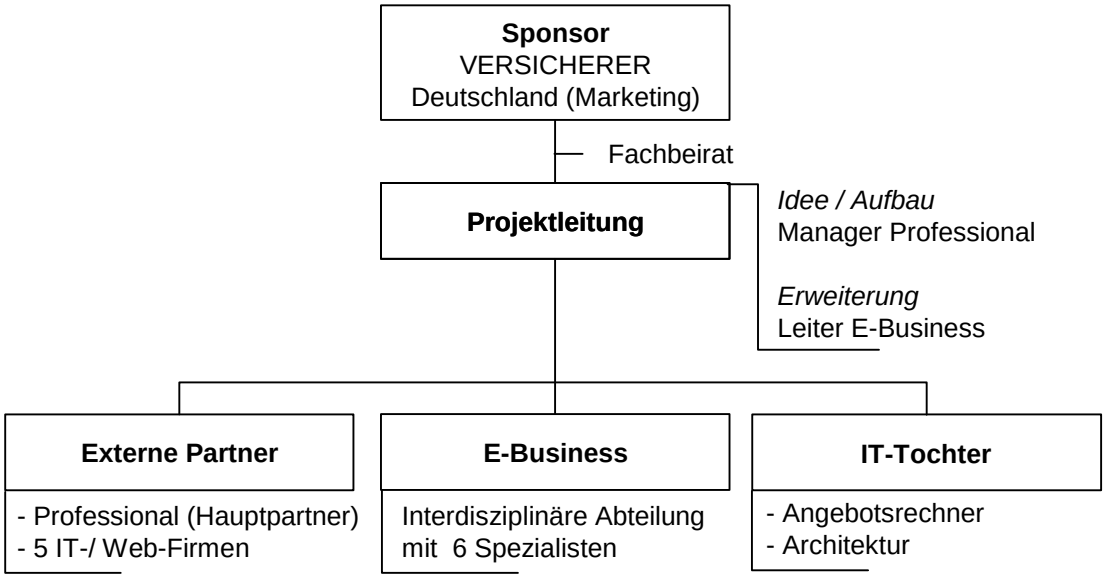


Abbildung 26: Organisation des Maklerportals

Neben den Fach- und IT-Abteilungen war die interne IT-Entwicklung, die 2001 in eine eigene IT-Tochter ausgegliedert worden war, ein wichtiger Entwicklungspartner. Sie

[178] Das Content-Management-System sollte durch eine Schweizer Firma, die nach einer Konzernvorgabe strategischer Partner der VERSICHERER war, entwickelt werden. Die Web-Oberfläche sollte eine innovative Web-Agentur implementieren. Für die Anbindung an die IT-Systeme wählte man eine kleine, belgische Firma, deren Produkt kostengünstig war und auch ohne grundlegende Veränderungen der Backend-Systeme installiert werden konnte.

[179] Die engen Kostenrestriktionen zeigten sich z.B. darin, dass die E-Business-Abteilung ursprünglich aus acht Mitarbeitern bestehen sollte, zwei Stellen aber aus Kostengründen nicht besetzt wurden.

führte zwei Teilprojekte durch, die Dr. Baier als einer der Geschäftsführer der IT-Tochter leitete: Die Ausarbeitung einer Online-Version des Angebotsrechners als zentrale Komponente des Maklerportals und die Konzeption der langfristigen E-Business-Architektur. Statt nur das Portal als Pilotprojekt zu realisieren, sollte die interne IT-Entwicklung (in Kooperation mit externen Architekturspezialisten) die langfristige Zielarchitektur und Möglichkeiten für ein umfassendes Reengineering der IT-Systeme beschreiben.

Parallel zum Aufbau der neuen E-Business-Abteilungen begann das Kernteam, unterstützt durch einen E-Business-Spezialisten der Professional, die fachliche Spezifikation des Portals. Ziel war ein funktionales Portal zu entwickeln, das nur Komponenten umfasste, die für Makler tatsächlich relevant waren und sich auch mit einem vertretbaren Aufwand realisieren ließen. In Zusammenarbeit mit weiteren Produkt- und Vertriebsexperten der VERSICHERER Deutschland und den IT-Spezialisten wurde die Fachkonzeption und das weitere Vorgehen beschrieben: Um den Maklern eine umfassende Vertriebsunterstützung zu bieten, sollten Informationen und Dienstleistungen für die VERSICHERER -Produkte (wie z.B. die Berechnung von Angeboten über das Internet) und zusätzlich generelle Services für das Maklergeschäft (wie z.B. eine Anleitung für das Erstellen einer Makler-Homepage) entwickelt werden. Das Portal sollte in vier Phasen umgesetzt werden: Bis Oktober 2001 sollte eine erste, einfache Version mit Informationsfunktionen implementiert werden (Phase 1). Danach sollte das Portal kontinuierlich um Funktionen erweitert werden (Phase 2 bis 4), die auch Verwaltungsmodule mit Zugriff auf die Backend-Systeme der VERSICHERER Deutschland beinhalteten.

Von Juni bis Ende September 2001 wurde das Portal umgesetzt. Im Juli 2001 nahm der neue Leiter der E-Business-Abteilung, Dieter Lauer, der das Produktmanagement bei einem Wettbewerber geleitet hatte, seine Arbeit auf. Die Projektleitung behielt jedoch Paul Ritter. Die Entwicklungsarbeit umfasste zunächst zwei Tätigkeitsfelder: (1) Das Teilprojekt „Angebotsrechner“, das die IT-Tochter mit einer IT-Firma realisierte, konnte auf den Vorarbeiten der Off-Line-Version auf CD-Rom aufsetzen und daher bereits im März mit der IT-Entwicklung beginnen. Wegen neuer Tarife im Zuge der Rentenreform (Riester-Rente), die im April 2001 überraschend angekündigt wurde, verzögerte sich jedoch die Entwicklung der Komponente, die zudem teurer wurde als

erwartet.[180] (2) Das Kernteam entwickelte mit den Entwicklungspartnern die weiteren Frontend-Komponenten des Portals. Das „Herzstück“ war das Content-Management-System des Schweizer Entwicklungspartners, das strukturiert werden musste und in das die Informations- und Servicefunktionen schrittweise integriert wurden. Eine Internetagentur konzipierte den Webauftritt (Layout, Navigation usw.) und einzelne Servicefunktionen (wie z.B. den Hompage-Service). Eine erfolgreiche Zusammenarbeit in dem relativ großen Projekt (in Spitzenzeiten rund 50 Mitarbeiter von insgesamt sieben Unternehmen, die wie der Schweizer Partner teilweise an eigenen Standorten arbeiteten) war nur durch ein enges Controlling des Partnernetzwerkes möglich:

- Regelmäßige, übergreifende Meetings (alle ein bis zwei Wochen) unterstützen eine schnelle, informelle Abstimmung zwischen den Spezialisten direkt auf Arbeitsebene.
- Die Aufträge der Entwicklungspartner wurden möglichst klar abgegrenzt, denn die externen Unterauftragnehmer konkurrierten um das Beratungsbudget und versuchten, ihren Anteil an der Projektarbeit immer wieder auszuweiten.
- Insgesamt gelang es aber vor allem der Professional als langfristig eingebunden Hauptpartner die Partner erfolgreich zu koordinieren. Es fiel kein Partner während des Projekts aus, unter anderem auch weil schnell auf neue Risiken reagiert wurde. Beispielsweise vereinbarte man mit dem Provider des Content-Management-Systems Ende 2001 wegen der Krise im IT-Sektor einen Notfallplan, falls der Anbieter seinen Betrieb reduzieren oder einstellen würde.

Ab September 2001 begannen die Integrationstests, um die einzelnen Komponenten zusammenzuführen und das Portal in Betrieb nehmen zu können. Hier trat ein unerwartetes Problem auf: Der IT-Betrieb war nicht bereits in der Konzeption, sondern erst während der Implementierung angesprochen. Wegen Ressourcenengpässen im internen IT-Betrieb musste daher ein Teil des Hosting kurzfristig an eine externe Firma vergeben werden.

Parallel zur technischen Fertigstellung wurde das Portal bereits vor dem Launch systematisch beworben. Zwar war es nicht gelungen, das System vollständig bis zum Herbst 2001 fertig zustellen. Um die Makler möglichst früh auf die neue Anwendung

[180] Ein weitere Herausforderung bestand darin, dass die IT den Angebotsrechner weitgehend im Alleingang implementieren und testen musste, da die fachlichen Spezialisten aus dem Angebotswesen wegen anderer Projekte nicht verfügbar waren.

aufmerksam zu machen, wurde aber ein Prototyp auf rund zehn Maklermessen vorgestellt – mit überraschender Resonanz der Makler: Über 500 Anmeldungen für das Portal waren ein erster Erfolg und motivierten das Team, das Portal bis zum angekündigten Termin zu implementieren.

Tatsächlich wurde das Portal im Oktober 2001 fertig gestellt. Vor dem Lauch wurde die Lösung durch zwei Versicherungs- und Vertriebsspezialisten auf ihre Marktfähigkeit überprüft. Endlich konnte dem Lenkungsausschuss eine funktionsfähige Lösung präsentiert werden.

Im Oktober 2001 verzögerten allerdings zwei kritische Ereignisse die Markteinführung. Die VERSICHERER Deutschland zog in ein neues Gebäude, so dass die IT-Infrastruktur erst mühsam wieder aufgebaut werden musste. Aus Kostengründen wurde das Engagement der Professional beendet. Der Leiter der E-Business-Abteilung Hauer führte jetzt das Projekt alleine weiter. Das Ausscheiden der erfahrenen Unternehmensberater bedeutete kurzfristig einen Knowhow-Verlust, der erst nach und nach wieder kompensiert werden konnte.

Dennoch gelang es mit einem Monat Verspätung, am 26. November 2001 die erste Version des Portals (Phase 1) frei zu schalten. Durch eine strikte Kostenkontrolle hatte man das Budget nicht überschritten. Jetzt konnte das Portal in Zusammenarbeit mit den ersten Nutzern schrittweise weiterentwickelt werden.

Erweiterung (ab Dezember 2001): Kontinuierlicher Ausbau und aktive Vermarktung des Portals

Nach dem Launch wurden die Marketing-Maßnahmen ausgeweitet. Herr Lauer, der Leiter der E-Business-Abteilung, setzte neben klassischer Werbung und PR (wie z.B. Aktionsbriefe, Flyer und Werbegeschenke) vor allem auf Maßnahmen der Kundenqualifikation, wie Benutzerhandbuch und zahlreiche regionale Schulungen für Makler.[181] Denn als Vertriebsexperte sah Lauer die Ausbildung der Makler und der eigenen Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor dafür, dass das Portal tatsächlich eingesetzt werden würde.

[181] Bei mehr als zwanzig Veranstaltungen erklärten Herr Lauer und seine Mitarbeiter den Maklern vor Ort das System. Und auch die eigenen Mitarbeiter im Außendienst und der Maklerbetreuung erhielten umfassende Informationen zum neuen Portal.

Im monatlichen Rhythmus wurde das Portal schrittweise optimiert und erweitert, wobei die Nutzer wichtige Hinweise für die Verbesserung des Portals lieferten. Die kontinuierliche Implementierung und Vermarktung neuer Komponenten sollte die Aufmerksamkeit der Nutzer und der Fachpresse aufrechterhalten. Tatsächlich wurde im Februar 2002 die VERSICHERER Deutschland in einer Maklerumfrage als beste Lebensversicherung eingestuft.[182] Das innovative Portal war in der Presse und im Markt sehr positiv aufgenommen worden, zumal die VERSICHERER bisher eher als technologisch rückständig gesehen wurde. Es war also gelungen, die Führungsposition im Maklerbereich aufrechtzuerhalten.

Nach erheblichen Verzögerungen konnte im April 2002 auch die zweite Phase des Portals abgeschlossen werden. Die Implementierung der Verwaltungsmodule war mit Problemen verbunden gewesen. Ein Sicherheitskonzept für den Zugriff auf die Datenbanken der VERSICHERER musste rechtlichen und technischen Anforderungen entsprechend (wie z.B. Datenschutzbestimmungen) umgesetzt werden. Bei der technischen Umsetzung war ein erfahrener IT-Spezialist entscheidend, um innerhalb von vier Monaten eine provisorische Anbindung implementieren zu können. Die Verwaltungsmodule wurden mit einer Gruppe von 400 ausgewählten Test- oder VIP-Makler (mit hoher Internetaffinität), die nun Vertragsdaten und Geschäftsergebnisse direkt über das Portal abfragen konnten, getestet und weiterentwickelt.

Bis Juli 2002 wurden die Phase 3 und 4 umgesetzt. Beispielsweise wurde das Portal um Module zu Sachversicherungs- und Fondsprodukten der Kooperationspartner erweitert. Das Portal deckte jetzt ein breites Produktspektrum im Einzelversicherungsgeschäft ab. Eine weitergehende Modernisierung der IT-Systeme, die im Projekt zur E-Business-Architektur definiert worden war, konnte jedoch wegen der Verschlechterung des Branchen- und Unternehmenskontext nicht realisiert werden Denn die Abschwächung im E-Business im Jahr 2002 belastete nicht nur allgemein die Kapitalerträge der Versicherer, sondern verschärfte die Krise des Gesamtkonzerns, der seine zu ehrgeizige Expansionsstrategie aufgab und sich durch Desinvestitionen und Restrukturierungen auf das Kerngeschäft konzentrierte. Auch über einen Verkauf der VERSICHERER Deutschland wurde spekuliert. Zudem verließen wichtige Erfahrungsträger das Unternehmen.

[182] Die Makler bewerteten vor allem die Seriosität und den umfassenden Service des Lebensversicherers positiv.

Dennoch erreichte Lauer die weitere Finanzierung und den Ausbau des Portals, da dieses – so seine Argumentation – auch Kosteneinsparungen ermöglichte und nur einen sparsamen Ressourceneinsatz erforderte: Mit dem Provider des Content-Management-Systems hatte man vereinbart, dass eigene Spezialisten in mehreren Workshops ausgebildet wurden. Die Erweiterungen konnten daher durch die IT-Tochter implementiert werden, ohne dass hohe Budgets für externe IT-Partner bewilligt werden mussten. Auch die Definition einer langfristigen Zielarchitektur war hilfreich: Durch das langfristige Architekturkonzept konnten die Erweiterungen koordiniert und auf ihre langfristigen Konsequenzen geprüft werden.

Die frühen Markterfolge bestätigten sich. Im Juli 2002 hatten sich mit 1500 Nutzern schon fast 40% der 4000 aktiven Makler für das Portal angemeldet. Das Portal wurde mit 25.000 Zugriffen pro Monat umfassend genutzt und bildete einen wesentlichen Pfeiler der Vertriebsstrategie. Wettbewerber wollten die innovative Anwendung der VERSICHERER erwerben und für ihren eigenen Vertrieb einsetzen. Auch für die beteiligten Manager hatte sich die Initiative ausgezahlt: Herrn Lauer, der Leiter der E-Business-Abteilung, wurde eine größere Abteilung anvertraut und Paul Ritter konnte – mit dem Maklerportal als Referenzprojekt – den größten IT-Auftrag einer deutschen Versicherung für die Professional akquirieren.

10.4.2 Erfolg und Management des Maklerportals

Das Maklerportal war aus Sicht der VERSICHERER eine *sehr erfolgreiche* Initiative (siehe Tabelle 21).[183]

[183] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

- Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).
- *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.
- *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kriterium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

Tabelle 21: Erfolg des Maklerportals

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Ja *Budgeteinhaltung:* (Ø = 4) „Denn das ist das Kritische an dem Projekt, es läuft Ihnen das Geld weg … Wir sind jetzt, wir haben Budgetüberschreitung Null“ (MP1: 24).
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Ja E*inhaltung:* (Ø = 3) (Verzögerung: 1 von 12 Monaten bzw. 1 % der Projektlaufzeit) „Meilensteine würde ich eine [mittlere Einstufung] machen, weil … wir wollten z.B. am 20.10. online gehen und sind am 26.11. gegangen“ (MP1: 26)
Strategischer Geschäftserfolg (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Ja *Früher Anbieter:* (Ø = 5) „Wir werden … eine Verkaufsveranstaltung unseres Konzepts haben … und es haben sich zwölf Vorstände … angekündigt von anderen Versicherungen“ (MP1: 4).
	(5) Target-to-Market	Ja *Schneller Anstieg der Nutzerzahl:* (Ø = 5) (30 % der Geschäftspartner als Nutzer nach 7 Monaten, 25.000 Zugriffe pro Monat) „Das ist für mich ein relativ klarer Erfolg, d.h. wir haben nach etwas mehr als einem halben Jahr ungefähr ein Drittel aller Geschäftspartner … auf dem Portal“ (MP2: 12f.).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Ja *Kontinuierliche Erweiterung* „Und haben … dann sukzessive aufgebaut. Wir sind praktisch mit – ich sage jetzt mal – fünfzehn solcher Felder gestartet … und haben sukzessive Dinge ausgebaut.“ (MP1: 12)

Das innovative Portal war unter Einhaltung der Budget- und Zeitziele früher als konkurrierende Anwendungen lanciert worden, was z.B. zu Verhandlungen über den Verkauf der Portaltechnologie führte. Die Anwendung wurde durch die Makler sehr schnell und umfassender als die Vorgängerlösung oder vergleichbare Portale genutzt. Das Portal wurde zudem kontinuierlich um weitere Funktionen und Produkte ausgebaut und umfassend vermarktet.

Den Erfolg der Initiative erklärten die befragten Manager über einzelne Praktiken, die wir in Tabelle 22 nach Inhalt, Organisation und Prozess gliedern (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 22: Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Maklerportals

Dimension	**Praktiken**
Inhalt	Das Geschäftsmodell des Maklerportals war bewusst einfach gestaltet und funktional ausgerichtet: – **Enger Themenfokus**: Die Manager der VERSICHERER verzichteten auf den Aufbau mehrerer Internetlösungen für verschiedene Zielgruppen, wie es ursprünglich durch die beteiligten Berater vorgeschlagen worden war. Sie konzentrierten sich bewusst auf ein Portal für ihren Hauptvertriebskanal der Makler und vermieden so eine „strategische Verzettelung“. ▪ **Zusammenarbeit mit Schrittmacherkunden**: Sie arbeiteten zudem mit lead users (besonders anspruchsvollen und technisch fortgeschrittenen „VIP“-Maklern) bei Test und Weiterentwicklung der Verwaltungsmodule zusammen. – **Sparsames Design**: Das Maklerportal konnte auch deshalb erfolgreich implementiert und im Markt etabliert werden, weil die Anwendung systematisch auf wenige, kritische Funktionen reduziert wurde: Das Portal konzentrierte sich auf Funktionen für Makler, auf weniger relevante Funktionen wurde bewusst verzichtet. Das Produktspektrum baute auf der Führungsposition der VERSICHERER Deutschland im Maklermarkt unmittelbar auf und konnte daher auf den Stärken der Gesellschaft aufsetzen und diese ausbauen (z.B. langjährige Erfahrungen und enge Beziehungen mit 4000 Maklern).
Organisation I	Das Maklerportal konnte nur dadurch in die IT- und Vertriebsprozesse integriert werden, dass die Initiative innerhalb der VERSICHERER (als Matrixorganisation) realisiert wurde. Bei der Zusammenarbeit mit der Stammorganisation fokussierten die Manager jedoch auf wenige Schlüsselakteure: – **Einfache Führungsstruktur**: Das Portal erhielt eine klare, organisatorische „Heimat“, indem sie bei einem Sponsor verankert wurde: In der dezentralen Struktur der VERSICHERER wurde sie durch eine einzelne Geschäftseinheit realisiert. Der Vorstand für Marketing / Vertrieb wurde Hauptsponsor.

Tabelle 22 (Fortsetzung) Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Maklerportals

Organisation II	– **Systematischer Teamaufbau**: Trotz der starken Vertriebsorientierung wurde die funktionsübergreifende Kooperation dadurch unterstützt, dass interne IT-Spezialisten schon zu Beginn über einzelne Mitarbeiter, wie den Leiter der IT-Tochter, involviert wurden. Für eine erfolgreiche Kooperation mit den vielen internen und externen Entwicklungspartnern war ein enge, multilaterale Koordination des Partnernetzwerkes erforderlich: ▪ Stabiler Hauptentwicklungspartner: Die langfristige Zusammenarbeit mit Professional begünstigte eine kontinuierliche Entwicklung der Anwendung und der Teams. ▪ Restriktive Auftragsvergabe: Die Manager definierten den Auftrag für jeden Partner möglichst eindeutig (in Bezug auf die erwarteten Ergebnisse und die Abhängigkeiten zwischen den anderen Partnern). So wirkten sie einem Wettbewerb zwischen den Partnern, die teilweise versuchten, ihren Anteil an Projektarbeit und -budget auszuweiten, entgegen. ▪ **Funktionsübergreifende Vermittlung**: Regelmäßige, übergreifende Meetings (alle zwei Wochen) unterstützen eine schnelle, informelle Abstimmung zwischen den Partnerteams auf Arbeitsebene. ▪ Aktives Risikomanagement: Die Manager reagierten schnell und systematisch auf Risiken bei den Partnern. Beispielsweise wurde für einen instabilen Partner eine Ausfallstrategie entwickelt.
Prozess I	Trotz der knappen Ressourcenausstattung und der fehlenden Fähigkeiten im E-Business war die Initiative auch deshalb erfolgreich, weil sie die Manager über einzelne, klar abgegrenzte Stufen entwickelten. – **Inkrementale Implementierung (Erreichbare Schritte)**: Die Manager beschleunigten und vereinfachten die Initiative durch eine iterative und inkrementale Implementierung auf Basis von vier Praktiken: ▪ **Priorisierung von Entwicklungsschritten:** Sie konzentrierten sich auf mach- und finanzierbare Entwicklungsschritte konzentrierten, z.B. implementierten sie zunächst eine reine Frontend-Lösung mit einfachen Informationsfunktionen. ▪ **Systematisches Änderungsmanagement**: Die Manager definierten schwierige Komponenten als optionale Ziele und konnten so mögliche Änderungen antizipieren. ▪ **Langfristiges Gesamtkonzept**: Die Konzeption einer langfristigen Zielarchitektur unterstützte die Integration der Einzelschritte und eine nachhaltige Entwicklung der IT-Systeme. ▪ **Anpassung der Performance-Messung**: Der Projektleiter passte die Performance-Messung an Kontextveränderungen an, indem er zunächst Ertragsziele in den Vordergrund stellte, bei der zunehmenden Branchen- und Unternehmenskrise aber die Einsparungspotentiale betonte.

Tabelle 22 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management des Maklerportals

Prozess II	– **Zeitliche Taktung**: Die Manager koordinierten Markteintritt und -erschließung über Zeitziele: ▪ Markteintritt: Sie schufen einen konkreten und verbindlichen Zeitrahmen für den ersten Launch, weil sie die jährlichen Maklermessen als Markteintrittstermin und -plattform nutzten. ▪ Markterschließung: Zudem wurde die Erweiterung zeitlich getaktet, indem im monatlichen Rhythmus neue Funktionen implementiert wurden. Den schnellen Anstieg der Nutzerzahlen und -intensität führten die Manager auch auf ihre umfassende Marktvorbereitung zurück: – Kundenqualifikation: Es wurde ein Benutzerhandbuch herausgegeben und viele Schulungen bei den Maklern vor Ort durchgeführt. – Kontinuierliche Erweiterung: Eine regelmäßige Erweiterung der Funktionen sollte das Interesse der Kunden aufrechterhalten und eine Ausweitung des Nutzerkreises unterstützen.

10.5 Fallstudie Pensionskasse: Verwaltungsplattform für die betriebliche Altersvorsorge (erfolgreich)

Die Pensionskasse startete – nach den Maklerservices – als zweites Webprojekt in der Schweizer Konzerndivision der VERSICHERER. Statt eines integrierten Portals mit breitem Informations- und Serviceangebot wurde aber „nur“ eine einfache Verwaltungsanwendung für die betriebliche Altersvorsorge implementiert (Budget: 3,7 Mio. CHF oder 2,4 Mio. Euro). Warum die Manager es als wesentlichen Erfolgsfaktor ansahen, dass sie im Gegensatz zu den meisten Internetprojekte (der VERSICHERER) ein neues, technologiegetriebenes Geschäftsmodell auf eine „brauchbare“ Anwendung im Kerngeschäft reduzierten, erzählt folgende Fallstudie.

10.5.1 Historie der Pensionskasse

„Ich glaube, das Besondere ist, dass wir … so in dieser [Hype-]Phase ein Projekt aufsetzen konnten [in] diesem wenig attraktiven Bereich [der] Business-to-Business Prozessintegration“ (BO2: 21)

Initiierung (1999 – März 2001): Verwaltungsplattform für Unternehmenskunden als strategische Zielsetzung

Die Pensionskasse-Initiative wurde – wie bei strategischen Initiativen typisch – durch mehrere Ereignisse initiiert. Ein Auslöser kam aus der Geschäftseinheit Firmenkunden, die in der Schweizer Konzerndivision der VERSICHERER für kleinere und mitt-

lere Unternehmenskunden zuständig war. Ab 1999/2000 begannen sich Manager im Kollektivgeschäft damit zu beschäftigen, wie sich über Internetlösungen der hohe Beratungs- und Adminstrationsaufwand der betrieblichen Altersvorsorge senken ließ.[184] Im E-Business verlagerte sich die Diskussion vom Aufbau neuer Geschäfte im B2C-Bereich zur Optimierung von Kerngeschäftsprozessen zwischen Unternehmen (B2B). Von Kundenseite gab es immer mehr Anfragen zu Internetanwendungen.[185] Die Manager im Kollektivgeschäft definierten daher die Internetnutzung als strategisches Ziel: Der Schwerpunkt lag weiter auf der persönlichen Beratung. Aber es sollten Effizienzvorteile durch vollautomatisierte Internetanwendungen geschaffen werden, über die Firmenkunden Zugriff auf die Geschäftssysteme der VERSICHERER erhielten und ihre Verträge selbstständig verwalteten („client net“). Ein wichtiger Promotor für eine solche Verwaltungsplattform war Max Leupi, Leiter eines Stabs in der Marktentwicklung und -kommunikation und stellvertretender Leiter des Firmenkundengeschäfts.

Einen zweiten Anstoß für die Initiative lieferte die IT: Martin Patron war seit einem Jahr IT-Direktor für das Kollektivgeschäft. Bisher gab es im Kollektivgeschäft noch kein E-Business-Projekt für Firmenkunden. Ein externer Partner stand schon bereit: DataConsult, die neu gegründete Consulting-Tochter der IT-Firma Data, dem strategischen IT-Partner der VERSICHERER. Die DataConsult benötigte ebenso wie die IT der VERSICHERER ein erfolgreiches Referenzprojekt im E-Business. Im Rahmen der jährlichen Projektplanung schlug Martin Patron deshalb im Frühjahr 2001 den Leitern des Firmenkundengeschäfts vor, ein Portal für Unternehmenskunden aufzubauen. Um den Projektvorschlag zu prüfen, wurde ein Lenkungsausschuss gebildet: Auftraggeber wurden die Leiter der beiden Geschäftseinheiten für das Kollektivgeschäft in der Konzerndivision Schweiz (Firmenkunden, Konzerne). Die Führungsrolle in der Initiative übernahm allerdings die Business Unit Firmenkunden. Der Leiter des Firmenkundengeschäfts war zusätzlich Vorsitzender im Lenkungsausschuss, der neben Max Leupi mit Martin Patron (dem IT-Direktor) und Managern von DataConsult besetzt war.

---

[184] Zuvor hatte die VERSICHERER CD-Roms (z.B. Lernsoftware oder Formulare) für Unternehmenskunden entwickelt, um die Kommunikation mit den Geschäftspartner effizienter zu gestalten. Wegen der hohen Entwicklungs- und Wartungskosten waren diese Lösungen aber wenig befriedigend.

[185] In einer jährlich durchgeführten Umfrage zur Kundenzufriedenheit gaben 10% der Kunden (d.h. rund 2000 Unternehmen) an, eine Lösung für die Online-Administration der Vorsorgeverträge sofort einsetzen zu wollen.

In den ersten Meetings offenbarten sich grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten zwischen IT und Fach. Die IT hatte mit der DataConsult bereits ein detailliertes Konzept ausgearbeitet: ein Firmenkundenportal mit breitem Informations- und Serviceangebot, das als reine Frontendlösung (ohne Anbindung an die IT-Systeme) schnell realisiert werden konnte. Wie bei den bisherigen E-Business-Projekten der VERSICHERER (Maklerservices, Internetbank) stand die Entwicklung neuer umfassender Online-Dienste im Vordergrund. – Die Fachseite widersetzte sich einem aus ihrer Perspektive vorschnellen, IT-getriebenen Vorgehen. Die Geschäftsbereiche wollten die Anforderungen für die Internetlösung selbst definieren, denn schließlich würden sie die Lösung finanzieren und bei den Kunden einsetzen. Die Geschäftsbereiche präferierten eine Verwaltungsplattform, die nur wenige Funktionen beinhaltete, dafür aber in die Backend-Systeme der VERSICHERER integriert war.[186] Denn das Internet konnte vor allem die häufigen Routineaktivitäten in der Verwaltung effizienter gestalten. Diese Einsparungen konnten aber nur über eine integrierte Lösung mit vollautomatisierten Prozessen realisiert werden (z.B. wenn die Firmenkunden die jährlichen Lohnanpassungen für die rund 300.000 Mitarbeiter der Firmenkunden selbstständig über das Internet vornehmen würden). Zuvor musste den Vorbehalten im Kundendienst begegnet werden, weil dieser Kannibalisierungseffekte durch eine Online-Lösung erwartete. Da IT und Fach jedoch zunächst keine Einigung erzielten, wurde eine Vorstudie veranlasst, die unter Führung der IT den Projektauftrag genauer spezifizieren sollte.

Aufbau (April 2001 – März 2002): Schnelle Implementierung einer Frontend-Lösung
Für die Vorstudie wurde ein Team mit rund 20 Mitarbeitern aufgebaut. Das IT-Team wurde durch eine externe Beraterin (und zeitweise durch einen freien Mitarbeiter) geleitet und bestand vor allem aus IT-Spezialisten der DataConsult. Für die Definition der Fachanforderungen wurden Mitarbeiter aus dem Kundendienst und Marketing in mehreren Workshops eingebunden. Die Leitung dieses Fachteams wurde Tanja Modena übertragen, eine Mitarbeiterin von Max Leupi aus dem Firmenkundengeschäft, die früher im Kundendienst tätig gewesen war und ein IT-Projekt erfolgreich geleitet hatte. Projektleiterin stand der Initiative zunächst sehr kritisch gegenüber: Sie wollte kein „Prestigeprojekt“ des Managements im Kollektivgeschäft leiten. Vor einem Monat (März 2001) war die Maklerservices-Initiative gestartet, die auch ein Internetportal in der Konzerndivision Schweiz entwickelte (Fallbeschreibung siehe Kapitel 10.3). Mo-

[186] Reine Informationsfunktionen über die Produkte der VERSICHERER sollten über das Hauptportal Versicherer.ch abgedeckt werden.

dena übernahm dann schließlich doch die Projektleitung. Die Konkurrenz mit den Maklerservices sollte aber in der Tat die spätere Implementierung belasten.

Auch die Konflikte zwischen IT und Fach setzten sich in der Vorstudie fort. Die IT wollte eine Frontendlösung realisieren, denn eine Integration in die veralteten Host-Systeme der VERSICHERER war schwierig und teuer. Die Fachseite kritisierte das methodische Vorgehen und die inhaltliche Kompetenz der IT-Berater und setzte sich schließlich sogar dafür ein, die unter Leitung der IT entwickelte Konzeption abzulehnen. War es daher überhaupt sinnvoll, die Initiative fortzusetzen? Max Leupi erwog jetzt die Einstellung der Initiative.

Erst Ende Juni 2001 gelang es den Projektleiterinnen und Max Leupi, doch noch einen Kompromissvorschlag zu formulieren: Die Internetanwendung sollte in zwei Stufen umgesetzt werden, so dass der Implementierungsaufwand überschaubar blieb und zugleich ein nachhaltiger Nutzen für das Kerngeschäft erreicht werden konnte: In einem ersten Release (1. Quartal 2002) sollte eine Frontendlösung entwickelt und die Anbindung an die IT-Systeme vorbereitet werden. In einem zweiten Release sollte die Integration in die Backend-Systeme umgesetzt werden.[187] Projektplanung und -budget umfasste Release 1 und 2 (Budget: 3,7 Mio. CHF oder 2,4 Mio. Euro). Der Projektauftrag, der verabschiedet werden konnte, spezifizierte die Internetanwendung (Grundschema siehe Abbildung 27) in Bezug auf den Nutzen für die VERSICHERER und den Kundendienst:

– Die Verwaltungsplattform unterstützt die Administration der betrieblichen Pensionskassen (eine Form der betrieblichen Altersvorsorge) von Unternehmenskunden. Die Dienstleistung wird mittleren und großen Unternehmenskunden zur Verfügung gestellt und daher als Gemeinschaftsprojekt der Geschäftseinheiten Firmen und Konzerne realisiert. Die innovative Internetanwendung soll das Image und die Servicequalität der VERSICHERER erhöhen und dadurch die Kundenbindung fördern.

[187] Das Fachteam entwickelte eine gemeinsame, einfache Sprachregelung, um sich nicht auf technische Detaildiskussionen einlassen zu müssen: Die Anwendungsentwicklung wurde mit der Autoherstellung verglichen. Nicht die Zusatzfeatures des Autos waren kritisch, sondern es musste gewährleistet sein, dass eine Klimaanlage (sprich: die Backend-Integration) ohne größeren Aufwand nachgerüstet werden konnte.

– Die Internet-Anwendung ergänzt den persönlichen Kundendienst. Durch Nutzung des Mitwirkungspotentials der Kunden sind Einsparungen bei der Datenerfassung und Beratung möglich (z.B. keine Doppelerfassung von Versicherungsdaten). Der Kundendienst wird von Routinetätigkeiten entlastet, so dass die Fluktuation von Spezialisten und entsprechende Ausbildungskosten vermutlich gesenkt werden können.

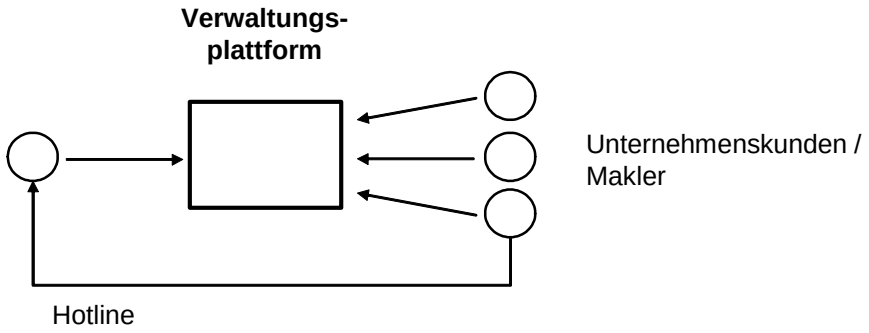
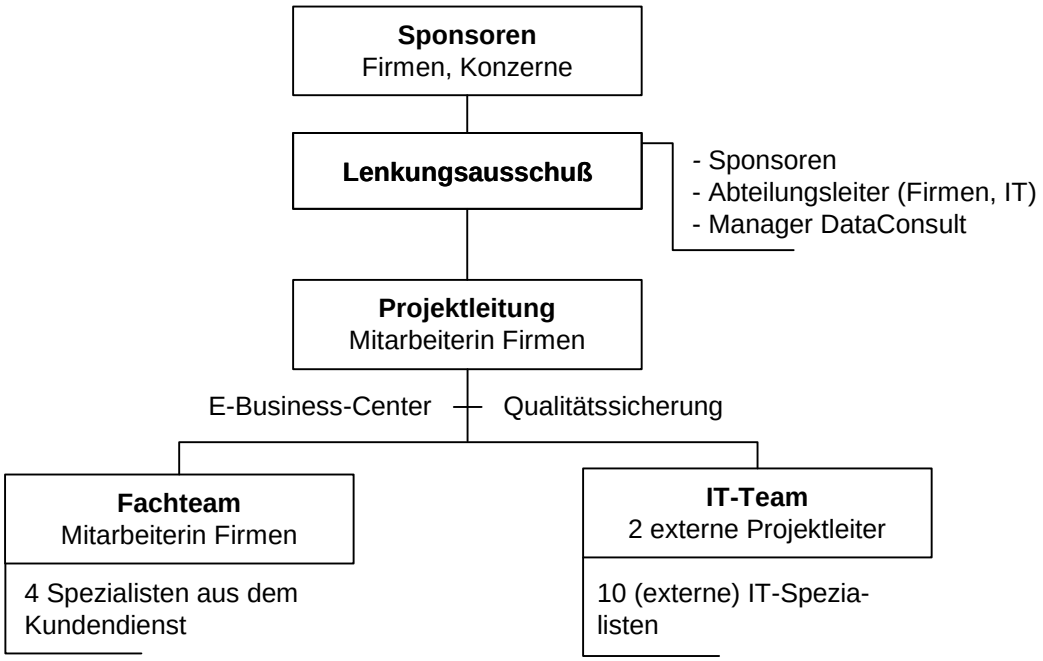


Abbildung 27: Grundschema der Pensionskasse

Im Juli 2001 wurde die Projektorganisation aufgebaut (Organigramm siehe Abbildung 28). Die Fachseite übernahm jetzt die Führungsrolle. Statt zwei gleichberechtigter Projektleiter, wurde Tanja Modena Gesamtprojektleiterin (Matrixprojektorganisation mit projektbezogener Weisungsbefugnis). Sie koordinierte zugleich das Fachteam aus vier Kundendienst-Spezialisten. Die IT-Entwicklung wurde als ein internationales Team von etwa zehn IT-Spezialisten an einem eigenen Standort installiert. Die DataConsult stellte die Projektleiterin und die Mehrheit der Entwickler.

Die Initiative wurde mit den gleichen Entwicklungspartnern wie die Maklerservices umgesetzt. Dadurch sollte eine spätere Integration der Internetanwendungen unterstützt werden. Denn man wollte Synergien zwischen den beiden Webprojekten realisieren, indem einzelne Komponenten gemeinsam genutzt und die Anwendungen später in eine integrierte Plattform zusammengeführt würden. In Koordinationsmeetings sollten sich die beiden Initiativen abstimmen.



Interne Entwicklungspartner: IT-Betrieb, Rechtsabteilung, Marketing

Abbildung 28: Organisation der Pensionskasse

Am 3. Juli 2001 startete der erste Workshop zur Definition der fachlichen Anforderungen (Welche Verwaltungsprozesse sollten über die Plattform abgebildet werden?). Der Anfangsdruck war für das Fachteam sehr hoch. Die IT-Berater waren bereits im Haus, konnten die IT-Spezifikation aber erst nach den Vorarbeiten der Fachseite beginnen. Wegen der Diskussionen in der Vorstudie lag bisher aber noch keine Fachkonzeption vor. Der Launchtermin wurde – trotz der Verzögerungen – nicht verschoben. Die Gesamtprojektleiterin erreichte aber durch ein pragmatisches, ergebnisorientiertes Vorgehen eine schnelle Definition der Fachanforderungen: Das Team konzentrierte sich auf zwei Komponenten: (1) Information: Online-Zugriff auf Vertrags- und Versicherungsdaten; (2) Verwaltung: Elektronische Erfassung wesentlicher Änderungen (wie z.B. Ein- und Austritt von Mitarbeitern) und Online-Verfügbarkeit wichtiger Formulare. Es wurden zudem nur häufig verwendete Standardverträge abgebildet. Im Gegensatz zu den Maklerservices verzichtete man auf eine, für das kleine Projekt zu aufwendige Methodik der Prozessbeschreibung. Die Anforderungen wurden bewusst innerhalb des Teams entwickelt, um eine langfristige Prüfung durch weitere Abteilungen zu vermeiden (selbst wenn das Team dann teilweise seine formellen Kompetenzen überschritt).

Als die Fachseite erste Anforderungen definiert hatte, stabilisierte sich auch die Zusammenarbeit zwischen IT und Fach. Die Projektleiterinnen versuchten als „Drehscheiben“ zwischen IT und Fach, Meinungsverschiedenheiten aus den Teams herauszuhalten. Auch die Manager im Lenkungsausschuss, dem die Projektleiterinnen monatlich berichten mussten, sahen kaum mehr die Notwendigkeit, in die Projektarbeit zu intervenieren, denn die Initiative verlief jetzt „nach Plan“. Die Projektleiterinnen erreichten eine kompetente Projektpräsentation, indem sie sich untereinander abstimmten und die Berichterstattung verdichteten (z.B. einseitiger Statusbericht ohne technische Detailinformationen).

Die Arbeit in der Initiative kam also sehr gut voran. Aber es entstand mit den Maklerservices ein immer stärkeres Rivalitätsverhältnis. Beide Projektleiterinnen mussten zahlreiche interne und externe Stakeholder, wie z.B. Kooperationspartner, Sponsoren, beteiligte IT-Abteilungen koordinieren. Darüber hinaus war es nur schwer möglich, die Projektarbeit im Detail zwischen den Initiativen abzustimmen. „Projektegoismen“ und gegenseitige Kritik traten in den Vordergrund (z.B. erhielten Mitarbeiter keine Berechtigung an Meetings der anderen Initiative teilzunehmen). Die Pensionskasse sah sich als „untergeordnete“, später gestartete Initiative mit geringerem Budget und Mitarbeiterstab, die wesentliche Vorgaben der Maklerservices umsetzen musste.

Von September bis Mitte November 2001 wurde ein erster Prototyp mit der Web-Agentur ArtDesign, die auch die Maklerservices betreut hatte, entwickelt und getestet. In gemeinsamen Workshops wurde die Benutzeroberfläche (user interface) von Fach, IT und der Webagentur konzipiert. Dabei konnten einerseits Komponenten der Maklerservices genutzt werden. Andererseits mussten Struktur und Design an die Vorarbeiten der Maklerservices angepasst werden. Der anschließende Test bei acht Firmenkunden führte zu weiteren Verbesserungen und bestätigte die Wahl der Zielgruppe: Für den Einsatz der Anwendung war weniger – wie häufig angenommen – das IT-Knowhow kritisch, sondern ausreichende Versicherungswissen. Die Anwendung sollte daher nur für mittlere und größere Unternehmenskunden (ab 20 Mitarbeiter) frei geschaltet werden, die über Personalmitarbeiter (mit Erfahrung in der betrieblichen Altersvorsorge) verfügten und die Anwendung regelmäßig und kompetent einsetzen würden.

Doch nicht nur Unternehmenskunden sollten die Anwendung nutzen können. Die Anwendung wurde jetzt so konzipiert, dass sie auch Makler im Kollektivgeschäft einset-

zen konnten. Wegen technischer Probleme und persönlicher Konflikte gaben die Maklerservices vorläufig das Ziel eines integrierten Maklerportals für Einzel- und Kollektivgeschäft auf und verzichteten im ersten Release vor allem auf Funktionen für Kollektivmakler.

Bis November 2001 war auch die Softwarearchitektur definiert, so dass ab Dezember 2001 die IT-Entwicklung in nur vier Monaten durchgeführt werden konnte. Neben den Tests ab Mitte Januar 2001 wurden auch Betrieb und Weiterentwicklung der Anwendung vorbereitet. Das IT-Team installierte die Anwendung auf dem Hauptportal VERSICHERER.ch. Auf der fachlichen Seite musste der Markteintritt vorbereitet werden: Die Fachprojektleiterin Modena arbeitete die Nutzerregistrierung (mit IT und Rechtsabteilung) aus, präsentierte die Anwendung bei den internen Nutzern im Kundendienst und plante den Roll-out der Anwendung bei den Unternehmenskunden. Benutzerkreis und Anwendung sollten schrittweise ausgebaut werden: Die erste, noch nicht ausgereifte Version wurde „Schrittmacherkunden“ zur Verfügung gestellt werden, deren Feedback für die Weiterentwicklung und die Kundengewinnung genutzt werden sollte. Auf Basis von Kundenanfragen zu IT-Lösungen, die über zwei Jahre systematisch erfasst worden waren, wurden diese „Frühadoptierer“ identifiziert. Der erfolgreiche Eintritt in den Markt schien nur noch eine Frage der Zeit zu sein.

Im Frühjahr 2002 bekam aber auch die Pensionskassen-Initiative die Krise des Gesamtkonzerns zu spüren. Im Rahmen der Kostensenkungsprogramme wurden sämtlichen IT-Projekten (mit Ausnahme des Hauptprojekts für die neuen Backend-Systeme) die Budgets für 2002 gestrichen. Für das Release 2 gab es also keine Finanzierung mehr. Die DataConsult würde nicht – wie vorgesehen – die Integration in die IT-Systeme realisieren können.[188]

Als Ende März 2002 dann die Anwendung fertig gestellt wurde, versendete die Projektleiterin die ersten 200 Promotionskarten. Statt eines umfassenden Launches sollte die Anwendung vorsichtig im Markt platziert werden. Bereits am 15. April 2002 hatte die Pensionskassen-Anwendung ihren ersten registrierten Kunden. Die Internet-Dienstleistung war also – mit relativ geringer Budget- und Terminüberschreitung – erfolgreich lanciert worden.

[188] Mit dem externen Partner konnte also kein Folgeauftrag vereinbart werden. Die Unsicherheiten über ein weiteres Engagement belasteten die Kooperation mit der DataConsult.

Erweiterung (ab April 2002): Ausweitung auf Unternehmensmakler und Integration in Backend-Systeme trotz Branchen- und Unternehmenskrise
Im Markt war die Kundenresonanz überraschend hoch. Nach zwei Monaten und etwa 800 Anschreiben hatte man schon rund 90 registrierte Unternehmenskunden. Die Rücklaufquote (etwa 20%) und die Konvertierungsrate (über 10%) waren wesentlich höher als bei klassischen Marketing-Maßnahmen.

Obwohl ab Juli keine externen IT-Spezialisten mehr zu Verfügung standen, wurde die Anwendung kontinuierlich ausgebaut. Die Projektleiterin Modena entwickelte zusammen mit einem kleinen IT-Team, das für Betrieb und Wartung zuständig war, weitere Funktionen. Durch die Abbildung weiterer Vertragsarten sollte die Dienstleistung mittelfristig rund 2000 Firmenkunden (10% des Kundenstamms) zur Verfügung gestellt werden. Über die ursprüngliche Planung hinaus, wurde die Zielgruppe auf Makler im Kollektivgeschäft erweitert.

Auch gelang es dem IT-Sponsor, die Integration in die Backend-Systeme sicherzustellen. Das Release 2 sollte formell über das Wartungsbudget dokumentiert werden Für die IT-Entwicklung sollten – neben den festen IT-Mitarbeitern für Betrieb/Wartung – verfügbare Arbeitskräfte zeitweise aus dem Hauptprojekt abgezogen werden. Die VERSICHERER würde dann ihren Kunden die erste, vollautomatisierte Verwaltungsplattform im Schweizer Kollektivgeschäft bereitstellen können.

10.5.2 Erfolg und Management der Pensionskasse

Die Pensionskassen-Initiative wurde in der VERSICHERER als *sehr erfolgreich* eingestuft (siehe Tabelle 23). [189] Die VERSICHERER hatte, ohne weitreichende Budget-

[189] Die Initiativeperformance wird nach sechs Kritieren beurteilt (ausführliche Erläuterung der Erfolgsindikatoren siehe Kapitel 6.3):

- Die Daten in der ersten Zeile erfassen das Kriterium (1) des *Überlebens* der Initiative (Befindet sich eine aktive Anwendung der Initiative im Markt?).
- *Projekterfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (2) und (3) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Erreichen der Budget- und Zeitziele bis zum ersten Launch auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=Ergebnisse schlechter als erwartet, 5= Ergebnisse besser als erwartet). Beim Kriterium (2) berechnen wir zudem die Plan-Ist-Abweichung für den Launch 1.
- *Geschäftserfolg*: Die Mittelwerte in den Zeilen (4) und (5) geben die durchschnittliche Bewertung der Interviewpartner in Bezug auf das Treffen des Marktfensters und der Kundenbedürfnisse auf einer Fünf-Punkteskala wieder (1=unbefriedigend, 5= sehr gut). Beim Kriterium (5) listen wir die Kennzahlen auf, nach denen die Interviewpartner den Markterfolg hauptsächlich beurteilten. Kri-

und Zeitüberschreitungen, die Verwaltungsplattform als dritter Lebensversicherer im Schweizer Markt implementiert. Die Anwendung wurde durch die Firmenkunden umfassend genutzt, was die Manager vor allem an den Nutzerzahlen und der überdurchschnittlichen Konvertierungsrate beurteilten. Mit der Integration in die Backend-Systeme würde die VERSICHERER die erste voll integrierte Anwendung im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge anbieten. Auch wurde die Anwendung trotz der Krise im E-Business und der weitreichenden Kostensenkungen im Konzern kontinuierlich ausgebaut und um Unternehmensmakler als zusätzliche Zielgruppe erweitert.

Tabelle 23: Erfolg der Pensionskasse

Kategorie	**Indikator**	
Überleben (objektiv)	(1) Überleben der Initiative (im Untersuchungszeitraum)	Ja
Operativer Projekterfolg (subjektiv)	(2) Einhaltung des Budgets (für Launch 1)	Mehrdeutig *Überschreitung des (gekürzten) Budget:* (Ø = 2) „[M]an hat [das Budget]einfach gekürzt … wegen dem Kostenspar-Programm. Aber wir haben dann eigentlich trotzdem 3,7 Mio. CHF ausgegeben, wie es am Anfang budgetiert war“ (PK1: 10).
	(3) Einhaltung der Meilensteine	Ja *Einhaltung:* (Ø = 4) (Keine Verzögerung) „Den Meilenstein voll erreicht, waren wir drinnen“ (PK1: 24).
Strategischer Geschäftserfolg I (subjektiv)	(4) Time-to-Market	Ja *Früher Anbieter:* (Ø = 3) „Wir waren … etwa die Dritten oder Vierten, so wie ich es mir habe sagen lassen, … sind wir in der Integration, in der Prozessunterstützung, am besten“ (PK2: 23).

terium (6) erfasst, ob eine weitere Finanzierung für Ausbau und/oder Optimierung der Initiative erfolgte.

Tabelle 23 (Fortsetzung): Erfolg der Pensionskasse

Strategischer Geschäftserfolg II (subjektiv)	(5) Target-to-Market	Ja *Schneller Anstieg der Nutzerzahl:* (Ø = 5) (90 Nutzer nach 2 Monaten) „[Die Kundenresonanz ist]sehr gut … Wir haben 1.500 Kunden angeschrieben und … etwa 100 Kunden registriert“ (PK2: 24).
	(6) Folgeinvestitionen (nach Launch 1)	Ja *Kontinuierliche Erweiterung (trotz konzernweiter Kostensenkung)* „Und diese Leute … machen Betrieb und Weiterentwicklung … dann haben wir [z.B.] eine neue Benutzergruppe, das sind die Broker, [ergänzt]“ (PK1: 13). „Jetzt … drücken wir das durch über Wartungsbudget und über … überzählige Mitarbeiter“ (PK2: 9).

Den Erfolg der Initiative begründeten die Manager mit mehreren Praktiken, die wir nach Inhalt, Organisation und Prozess gegliedert in Tabelle 24 zusammenfassen (Praktiken mit fallübergreifender Relevanz, die in unseren Erklärungsansatz einfließen, sind hervorgehoben).

Tabelle 24: Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Pensionskasse

Dimension	**Praktiken**
Inhalt I	Die Manager begründeten den Erfolg auch damit, dass sie im Gegensatz zu vielen anderen Initiativen bewusst kein komplexes, technologiegetriebenes Geschäftsmodell entwickelten, sondern eine einfache Lösung mit konkreten Nutzen für das operative Geschäft: – **Enger Themenfokus**: Die Initiative konzentrierte sich auf einen konkreten, seit mehreren Jahren bestehenden Bedarf: Entlastung des persönlichen Kundendienstes für die betrieblichen Pensionskassen durch innovative, vollautomatische Internet-Services. Ausgangszielgruppe waren nur große und mittlere Firmenkunden, die die Anwendung sehr häufig und kompetent einsetzen würden. ▪ **Zusammenarbeit mit „Schrittmacherkunden“**: Die Manager der Initiative kombinierten traditionelle mit innovativen Methoden der Marktforschung. Insbesondere wurde die erste, noch nicht ausgereifte Lösung bei systematisch ausgewählten „lead usern“ eingeführt, um deren Feedback für die Weiterentwicklung und Vermarktung zu nutzen.

Tabelle 24 (Fortsetzung): Erfolgsrelevante Praktiken im Management der Pensionskasse

Inhalt II	– **Sparsames Design**: Durch eine Reduktion der Systemkomponenten trugen die Manager dazu bei, dass die Anwendung schnell implementiert und erfolgreich lanciert werden konnte: Sie beschränkten den Funktionsumfang auf drei Verwaltungskomponenten und vermieden so die hohen Kosten eines umfassenden Portals, das die IT und externe Berater präsentierten.
Organisation	Die Anwendung unterstützte den Kundendienst im Kerngeschäft Kollektiv, so dass die Initiative die Zusammenarbeit mit internen Spezialisten erforderte und als Matrixorganisation in die Stammorganisation integriert wurde. Erfolgskritisch war eine geschickte Selektion der Schlüsselakteure: – **Einfache Führungsstruktur**: Die Initiative wurde zwar durch beide Geschäftseinheiten für Unternehmenskunden (Firmen, Konzerne) finanziert, weil IT-Anwendungen traditionell für das gesamte Kollektivgeschäft entwickelt wurden. Indem die Geschäftseinheit Firmen die Führungsrolle übernahm, erhielt die Initiative aber eine klare, organisationale „Heimat". Die Projektleiterin förderte den Erfolg der Initiative auch über eine geschickte Kommunikation: – Ergebnisorientierte Berichterstattung: Die Projektleiterin trug zu einer kompetenten Projektkommunikation bei, indem sie die Berichterstattung bewusst auf konkrete Ergebnisse verdichtete („wenig Papier"). – **Funktionsübergreifende Vermittlung**: Die Projektleiterinnen unterstützen die Zusammenarbeit zwischen Fach und IT, indem sie frühzeitig eine gemeinsame Sprache entwickelten (z.B. Auto-Metapher), im Verlauf umfassend kommunizierten und Konflikte auf Leitungsebene bewältigten.
Prozess I	Die Manager der Initiative unterstützen eine schnelle und erfolgreiche Realisierung dadurch, dass sie die Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene „Pakete" gliederten. – **Inkrementale Implementierung (Erreichbare Schritte)**: Die Manager implementierten die Anwendung über viele, kleine Entwicklungsschritte: ▪ **Priorisierung von Entwicklungsschritten**: Die Verschiebung der Backend-Integration auf das zweite Release war (als Kompromiss zwischen IT und Fach) Grundlage für einen schnellen Start und frühe Erfolge. ▪ **Systematisches Änderungsmanagement**: Die Gesamtprojektleiterin vermied ständige Änderungen, indem die Anwendung innerhalb des Teams entwickelt und auf die Prüfung durch Weitere verzichtete wurde. ▪ **Nutzung freier Ressourcen**: Wegen der Streichung des Budgets für Release 2 sicherten die Manager die Finanzierung dadurch, dass sie die Entwicklungsarbeit formell über das Wartungsbudget dokumentierten und Mitarbeiter aus anderen Projekten für die Initiative abzogen. – **Zeitliche Taktung**: Der erste Marktlaunch wurde bewusst innerhalb eines Jahres realisiert, um den Vorsprung der Wettbewerber aufzuholen und den Aufwand der Mitarbeiter auf eine überschaubare Zeitspanne zu beschränken.

TEIL 4: Erfolgreiches Management von Inhalt, Organisation und Prozess

Ziel unserer Studie ist es, die projekt- und organisationsübergreifende Analyse früherer Studien durch eine Detailanalyse des erfolgreichen Managements strategischer Initiativen zu konkretisieren und zu ergänzen. In diesem vierten Teil der Arbeit folgt nun der Einzelfallbetrachtung in Teil 3 eine fallübergreifende Analyse und Interpretation der empirischen Daten.

Im Verlauf der Empirie erschien es uns sinnvoll, das Management strategischer Initiativen (gedanklich) in das Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zu gliedern. Nach dieser in Theorie und Praxis bereits (implizit) vorhandenen Einteilung strukturieren wir auch die Darstellung der Ergebnisse: Kapitel 11 erläutert die Bedeutung einfacher Geschäftsideen für den Initiativeerfolg (Inhalt). In Kapitel 12 gehen wir auf die Organisation der Initiative ein. Nach unseren Daten organisierten die Manager erfolgreicher Initiativen ihre Initiative als lose gekoppeltes Vorhaben und erreichten so ein erfolgskritisches, situatives Gleichgewicht zwischen Integration und Isolation von Initiative und Stammorganisation. Das Management des Initiativeprozesses ist Gegenstand von Kapitel 13. Erfolgreiche Manager strukturierten und verstetigte die Initiative, indem sie die komplexen organisationalen Lernprozesse geschickt in mehrere, in sich abgeschlossene Etappen oder Projekte gliederten. Die drei Kapitel sind gleich aufgebaut: Die identifizierte Managementpraktik wird in einem Überblick vorgestellt und dann weiter konkretisiert, indem wir unsere Beobachtungen zum Charakter der jeweiligen Managementdimension von konventionellen Sichtweisen abgrenzen und einzelne Teilpraktiken genauer untersuchen.[190] In einer abschließenden Zusammenfassung diskutieren wir den grundlegenden Zusammenhang zwischen den beobachteten Managementprozessen und dem Erfolg einer Initiative und verdichten unsere Forschungsergebnisse auf formale Thesen. Unsere Analyse und Interpretation der Daten validieren wir dabei anhand von Fallbeispielen der acht untersuchten Initiativen mit Originalzitaten und der bestehenden Literatur.

[190] Um die Prägnanz unserer Aussagen zu erhöhen werden neben der meist umfassenden, deutschsprachigen Terminologie auch knappere, englische Bezeichnungen für die identifizierten Praktiken vorgeschlagen.

Um unsere Forschungsergebnisse in einer zentralen Unterscheidung (Kernkategorie) zusammenzufassen, schlagen wir in Kapitel 14 den Pragmatismus als realistische Sichtweise eines professionellen strategischen Managements vor. Die Manager erfolgreicher Initiativen zeichneten sich durch ein anwendungs- und handlungsbezogenes, auf Ergebnisse und konkreten Nutzen gerichtetes Verhalten aus (Pragmatismus), ohne jedoch in einen übertriebenen Tätigkeitsdrang (Aktionismus) zu verfallen. Ein erfolgreiches strategisches Management lässt sich daher wohl als die „Kunst des Möglichen" beschreiben (Müller-Stewens/Lechner 2003).

11. Inhalt: Geschäftsidee vereinfachen (simplifying)

Themen: Geschäftsidee, strategisches Management als Komplexitätsbewältigung, Diffusion und Adoption neuer Ideen

Welche Merkmale kennzeichnen eine erfolgreiche Geschäftsidee? Nach der bestehenden Forschung kann eine hohe *Komplexität* der Wertschöpfungsaktivitäten eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg sein. Für systemtheoretisch-evolutionäre Ansätze ist die Bewältigung der Umwelt- und Organisationskomplexität ein zentrales Element des strategischen Managements (zur Einführung und Diskussion des St. Galler Ansatzes und der Münchner Strategietradition siehe z.B. Kieser/Woywode 1999: 275ff.) Das Management soll im Gegensatz zur klassischen, „rationalen" Strategiesicht verstärkt Komplexität zulassen oder sogar bewusst fördern, um Selbstorganisation als zentralen Treiber von Strategieprozessen zu ermöglichen und zu kanalisieren. Aus Sicht der Resource-Based View kann die Komplexität der Ressourcen oder Fähigkeiten eines Unternehmens entscheidend dazu beitragen, dass Wettbewerber die kausalen Mechanismen der überlegenen Strategie nicht vollständig erfassen. Diese kausale Ambiguität der Strategie kann dann eine erfolgreiche Imitation verhindern und ökonomische Renten nachhaltig sichern (z.B. Reed/DeFillippi 1990, Peteraf 1993).

Während der Aufbau komplexer Wertschöpfungsaktivitäten empfehlenswert sein kann, war in unserer Studie eine intelligente Reduktion von Komplexität kritisch für den Erfolg der Initiativen. Die Manager der erfolgreichen Initiativen entwickelten relativ *einfache*, funktionale und „brauchbare" Geschäftsideen (**simplifying**). [191] Indem

[191] Strategische Initiativen dienen der Schaffung oder Gewinnung von ökonmischen Mehrwert (Lovas/Goshal 2000). Eine *Geschäftsidee* definiert die grundlegende „Logik", wie die Initiative Mehrwert

sie die Geschäftsidee bewusst einfach gestalteten, unterstützten sie ein schnelles Erlernen neuer Praktiken und damit die Etablierung im Unternehmen und Markt. Weniger erfolgreiche Manager wollten sich dagegen vor allem durch komplexe, aufwendige und „visionäre" Geschäftsideen gegenüber Wettbewerbern differenzieren. Die komplexen Geschäftsmodelle überforderten jedoch regelmäßig Wandelbereitschaft und -fähigkeit beteiligter Akteure und waren mit zu hohen Barrieren für eine erfolgreiche Adoption und Diffusion der neuen Ideen in Unternehmen und Markt verbunden.

Mehrere der von uns befragten Manager, wie z.B. der Sponsor der Pensionskasse, begründeten den Erfolg ihrer Initiative vor allem auch damit, dass ihre Geschäftsidee einfacher war als die anderer, weniger erfolgreicher Initiativen.

> „Ich glaube, das Besondere ist, dass wir … in dieser Phase, wo das Projekt starten musste, … ein Projekt aufsetzen konnten, mit diesem wenig attraktiven, wenig sexy Bereich der B2B-Prozessintegration. Wir hatten jene [weniger erfolgreichen] Projekte … Internetbank, wir hatten Maklerportal, wir hatten immer Frontends für den Kunden gebaut, neue Chance, neue Zusatzdienstleistungen usw. Es war nicht ganz einfach, diese ganze Welle an Wissen zu brechen und zu sagen „wir möchten in die Tiefe" … [W]ir hatten … keine Visionäre … Das ist keine geniale Lösung, aber es ist eine brauchbare Lösung und das ist wichtiger" (PK2: 21f.)

Eine erfolgreiche Geschäftsidee lässt sich folglich mit dem Bauplan eines Hauses vergleichen, der durch eine realitätsnahe, funktionale und transparente Darstellung eine professionelle Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ermöglicht. Eine weniger erfolgreiche Geschäftsidee ist dagegen eher wie ein kubistisches Gemälde des Gebäudes, das durch eine visionäre, emotionale, komplexe Darstellung begeistern will, aber durch den Betrachter nur schwer verstanden und nicht in die Tat umgesetzt werden kann.

---

generieren kann. Wir verwenden die Konzepte „Geschäftsidee" und „Geschäftsmodell" synonym. Ein *Geschäftsmodell* definiert die zentralen Aktivitäten, durch die eine unternehmerische Einheit sich gegenüber Wettbewerbern differenziert und ökonomischen Mehrwert erwirtschaftet (Porter 1985). Bei den hier untersuchten Initiativen handelt es sich um neue E-Business-Modelle, d.h. die Initiativen zielten (zumindest in der Anfangsphase) auf eine internetbasierte Veränderung des traditionellen Geschäftsmodells der Versicherungsindustrie ab. Die *Komplexität* einer Geschäftsidee bezeichnet zunächst sehr allgemein die Anzahl, Heterogenität und den Vernetzungsgrad der von der Initiative betroffenen Wertschöpfungsaktivitäten (zum Komplexitätsbegriff siehe Kapitel 2.2.1).

Wie vereinfachten die erfolgreichen Manager nun die Geschäftsidee? Eine Vereinfachung der Geschäftsidee richtete sich weniger auf den Grad als vielmehr auf die *Art* der Komplexitätsreduktion. So bedeutete ein einfache Geschäftsidee nicht, dass vollständig auf Komplexität verzichtet wurde, also die Manager eine möglichst „simple" oder „anspruchslose" Initiative verfolgten. Auch die einfachen Geschäftsideen waren mit komplexen Problemstellungen verbunden, z.B. wenn die Anwendung in die bestehenden IT-Systeme integriert werden musste. Umgekehrt setzten auch die Manager weniger erfolgreicher Initiativen auf „Vereinfachung". Beispielsweise sahen die Manager der Internetbank einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darin, dass der Kunde über ihre integrierte und personalisierte Plattform seine Finanzgeschäfte einfacher und übersichtlicher verwalten sollte. Erfolgreiche Manager zeichneten sich aber durch einen bewussten und kreativen Umgang mit Komplexität aus. Durch eine intelligente Reduktion der Komplexität *verdichteten* sie die Geschäftsidee auf wenige, erfolgsrelevante Komponenten. Die Manager weniger erfolgreicher Initiativen *blendeten* dagegen kritische Aspekte mehr oder weniger unbewusst *aus*, was zu einer unreflektierten Produktion von („unnötiger") Komplexität führte.

Die erfolgreichen Initiativen unterschieden sich dabei in Bezug auf zwei Dimensionen oder Managementpraktiken einfacher Geschäftsideen: (1) Die Manager der erfolgreichen Initiativen fokussierten die Geschäftsidee auf einen spezifischen Bedarf und ein spezifisches Endergebnis, das wenige, klar abgegrenzte Veränderungen der bestehenden Geschäftspraktiken erforderte (focused changes). (2) Sie entwickelten Produkte mit einem „sparsamen Design", d.h. wenigen, kritischen Komponenten (parsimonious design).

Das vorliegende Kapitel beginnen wir, indem wir bestehende Charakterisierungen neuer Geschäftsideen mit den von uns beobachteten Merkmalen kontrastieren. Danach stellen wir die beiden Dimensionen oder Praktiken einfacher Geschäftsideen genauer vor: Wir gehen auf die einzelnen Initiativen ein, diskutieren, wie und warum diese Praktiken den Initiativeerfolg fördern können und welchen Beitrag sie zur bestehenden Literatur leisten sollen. Zum Abschluss des Kapitels fassen wir unsere Forschungsergebnisse zum Management des Inhalts strategischer Initiativen zusammen, indem wir die Bedeutung einfacher Geschäftsideen für die Initiativeperformance herausarbeiten und unsere Aussagen in die bisherige Forschung einordnen.

11.1 Neue Geschäftsideen als partiell stabile Konzepte

Unsere Beobachtungen zum Charakter neuer Geschäftsideen oder -modelle schließen in vielfacher Weise an die bestehende Forschung an. Gleichzeitig unterscheiden sie sich von „konventionellen" Sichtweisen der Initiativeforschung in zwei Aspekten (siehe Tabelle 25).

Tabelle 25: Annahmen und Beobachtungen zum Charakter einer neuen Geschäftsidee

	Konventionelle Sichtweise	**Wir beobachteten**
Veränderung im Zeitablauf	*Vollständig stabil* oder *instabil* Spätere Änderungen des Geschäftsidee kaum relevant oder grundlegend	*Partiell stabil* Geschäftsidee durch frühe Ideen geprägt
Bedeutung unternehmensexternen Wissens	*Positiv* Externe Akteure, wie z.B. Kunden oder Berater, als Ko-Produzenten	*Ambivalent* Externe Akteure als Ko-Produzenten und Konkurrenten

(1) Verändert sich eine Geschäftsidee im Verlauf einer Initiative grundlegend oder liegt es bereits in frühen Phasen weitgehend fest? Bestehende Arbeiten vermitteln konträre Extrempositionen: Die Mehrheit der prozessorientierten Initiativeforschung blendet die inhaltliche Entwicklung der Initiative weitgehend aus (z.B. Bower 1970, Burgelman 1991, Floyd/Wooldridge 2000): „The development of the idea is taken for granted … Initiatives are considered as stable particles that bounce back and forth between important actors" (Wielemaker et al. 2003: 168). Einige Autoren betonen dagegen die kontinuierliche und grundlegende Veränderung erster Ideen im Verlauf der Initiative. Beispielsweise beschreiben (Van de Ven et al. 1999: 8) die Entwicklung einer Initiative als „reinvention, proliferation, reimplementation, discarding and termination" neuer Ideen. Wir beobachteten dagegen eher, dass die ursprüngliche Geschäftsidee zwar im Verlauf der Initiative in einem evolutionären und experimentellen Lernprozess immer wieder angepasst, variiert und mit weiteren Ideen kombiniert wurde. Zugleich wurden aber meist bereits in frühen Phasen erste Grundideen entwickelt und in Projekt-/Businessplänen dokumentiert, die zu Kernelementen des Geschäftsmodells wurden und weitgehend stabil blieben.[192] Auch war häufig schon relativ früh eine eher

[192] Auch wenn Manager wahrscheinlich zu einer Ex-post-Rationalisierung ihrer Handlungen neigen, illustriert folgendes Zitat unsere Beobachtung früher Grundideen: „[W]ie immer bei solchen Projekten haben sich nicht … alle Punkten bewahrheitet. Deshalb mussten wir … im Laufe des Projekts durch-

intuitive Bewertung der Geschäftsidee möglich. Erfolgreiche Geschäftsideen waren „in sich stimmige“ Konzepte, eine „runde Sache“ mit hoher ästhetischer Rationalität (Kirsch 1992, zitiert nach Kieser/Woywode 1999), während weniger erfolgreiche Ideen eine umfassendere Erläuterung und Vermarktung erforderten.

(2) Nach bestehenden, empirischen Arbeiten der Initiativeforschung werden neue Geschäftsideen häufig durch Kunden angeregt (z.B. Nonaka 1994, Wielemaker et al. 2003). Die Beziehungen zu und ein „aktiver Dialog“ mit externen Akteuren werden daher als Quelle für Variation im Unternehmen gesehen. Auch in unseren Initiativen waren Kundenanfragen wesentliche Treiber neuer Ideen. Allerdings war die Interaktion mit Kunden nicht nur eine „Ko-produktion“ von neuem Wissen, sondern auch ein komplexer, sozio-politischer Prozess. Kunden orientierten sich häufig stark an bestehenden Lösungen und konnten ihre zukünftigen Bedürfnisse nur ungenau und unverbindlich spezifizieren (Hamel/Prahalad 1994, Slater/Narver 1998). Sie traten auch als Wettbewerber um ökonomischen Mehrwert auf, denn Unternehmen mussten sich bei einflussreichen Kunden gegen deren Forderungen schützen (Prahalad/Ramaswamy 2000).

11.2 Enger Themenfokus (focused changes)

In der Literatur werden die Leiter strategischer Initiativen häufig als charismatische Intrapreneure beschrieben, die neue, visionäre Konzepte vorantreiben (z.B. Van de Ven et al. 1999). Im Extremfall können sie das Überleben ihrer Firma nur dadurch sichern, dass sie das Geschäftsmodell des Unternehmens radikal in Frage stellen und durch ihre Initiative eine „revolutionäre“ Veränderung der Branche anstoßen (Hamel 1996).

Auch wenn einige Manager sicher über Charisma und visionäres Denken verfügten, waren die Leiter der erfolgreichen Initiativen in unserer Studie gerade keine „Visionäre“ oder „Revolutionäre“. Sie fokussierte die Geschäftsidee ihrer Initiative auf wenige, klar abgegrenzte Veränderungen (**focused changes**). Die Manager starteten die Initiative, um ein bestehendes „Problem“ im Markt oder Unternehmen zu bewältigen. Sie richteten die Initiative auf diesen spezifischen Bedarf und ein spezifisches Endergebnis aus. Der enge, klar definierte Themenfokus wurde zum Kern der Initiative. Er unter-

---

aus ins Fine-Tuning, in die Priorisierung einsteigen. Aber wir haben dann weder wesentliche neue Dinge erfunden, noch die Kernelemente dessen, was wir uns vorgenommen hatten, gekappt“ (BV1: 6).

stützte eine tragfähige, fundierte Begründung der Initiative, eine konzentrierte Implementierung und eine flexible Erweiterung der Wertschöpfungsaktivitäten. Die weniger erfolgreichen Geschäftsideen wiesen dagegen einen breiten, unspezifischen Themenfokus auf. Die Initiativen zielten auf einen grundlegenden und weitreichenden („revolutionären") Wandel der gesamten Branche. Die eher abstrakte („visionäre") Geschäftsidee erforderte jedoch zu viele, breit gestreute Veränderungen und verhinderte die notwendige „Bündelung der Kräfte", um die Initiative gezielt in Unternehmen und Markt vorantreiben zu können.[193]

Etwas vereinfacht formuliert, entwickelten die erfolgreichen Manager eine Lösung zu einem Problem, während die weniger erfolgreichen Manager ein Problem zu einer Lösung „konstruieren" wollten. Treiber waren für die erfolgreichen Führungskräfte weniger die Veränderungspotentiale der neuen Technologien als vielmehr konkrete Problemlösungen für die Stakeholder der Initiative. Folgende Tabelle 26 gibt anhand einer knappen Spezifizierung der Geschäftsidee und Beispielzitaten einen Überblick zu den Initiativen unserer Studie. Die Unterschiede zwischen fokussierten und diffusen Geschäftsideen können wir nun konkretisieren und validieren, indem wir die interessantesten Fälle unserer Studie vorstellen. Wir beginnen mit den erfolgreichen Initiativen, um dann auf die weniger erfolgreichen Vorhaben einzugehen.

[193] Unser Begriff des Themenfokus lässt sich in zweifacher Hinsicht präzisieren: (1) Wir bezeihen uns hier nicht auf „Tiefe" und Grad sondern „Breite" des Wandels, d.h. Anzahl und Reichweite der erforderlichen Veränderungen. Tiefe und Breite des Wandels sind zwei unterschiedliche Dimensionen: So kann bereits eine einzelne Veränderung bestehender Praktiken einen tiefgreifenden Wandel des bestehenden Geschäftsmodells zur Folge haben. Beispielsweise konnte Tchibo im Mobilfunkmarkt durch ein sehr einfaches Preissystem gegenüber etablierten Anbieter erfolgreich differenzieren. Die beiden weniger erfolgreichen Initiativen sahen jedoch sehr viele, breit gestreute Veränderungen vor, um einen radikalen Wandel zu erreichen. Im vorliegenden Kapitel diskutieren wir die Breite des Wandels. Auf die Tiefe des Wandels gehen wir in Kapitel 12.2 ein. (2) Der Themenfokus meint auch nicht den „Ort" des Wettbewerbs oder die Breite des Zielmarktes, denn sowohl branchenweite als auch segmentspezifische Strategien können erfolgreich sein (Porter 1980, 1985).

Tabelle 26: Enger Themenfokus

Initiative	**Enger Themenfokus**
Online-Versicherer	Ja *Wenige, fokussierte Veränderungen* – Idee: Wieder verwendbare Best-Practice-Plattform für Internet-Vertrieb und -Verwaltung – Wandel: Konzernübergreifende IT-Standard-Software (Integration mit Standard-Backend-System), internet-basierte, vollautomatisierte IT-Systeme für Gruppengesellschaften „[W]ir brauchen in Australien [und weiteren Ländern] aufgrund der Wettbewerbssituation, aufgrund der starken Zunahme von Online-Verkäufen eine Lösung, um unseren Kunden online … Versicherungen anbieten zu können“ (OV2: 3).
Belegschaftsvertrieb	Ja *Wenige, fokussierte Veränderungen* – Idee: Firmenkundenportal für die betriebliche Altervorsorge – Wandel: Elektronische Abwicklung einzelner Beratungs- und Verwaltungsprozesse durch Online-Informationen und Self-Services, exklusiver Kundenzugang „Das [d.h. die Geschäftsidee] habe ich mir auch nicht neu ausdenken müssen“ (BV3: 2). „[W]ir hatten da erste Erfahrungen gehabt, dass man ein paar Offline-Lösungen bei Firmen gemacht hat und dass die Firmen … ein sehr großes Interesse daran gehabt haben“ (BV3: 6).
Firmennetzwerk	Ja *Wenige, fokussierte Veränderungen* – Idee: Online-Versicherungsberatung für Existenzgründer in einem Netzwerk von Partnerportalen (Generierung von qualifizierten Anfragen an den bestehenden Vertrieb) – Wandel: Produkt-/ gesellschaftsübergreifende Online-Beratung, Aufbau eines Partnernetzwerkes „[A]m Anfang war dieses Firmennetzwerk sehr breit gefasst. Es ging … um kleine Unternehmen … Und dann hatten wir… versucht, da Cluster zu bilden, … wo wir z.B. auch stark sind … und da sehe ich eben auch das Positive drin, weil ich glaube, nicht bei allen Initiativen wird sich … genug Zeit genommen, … Zielgruppen zu befragen und die dann auch zu testen“ (FN1: 11f.).
Maklerportal	Ja *Wenige, fokussierte Veränderungen* – Idee: Maklerportal (Hauptvertriebskanal) der deutschen Landesge-sellschaft – Wandel: Innovative Internetservices zur Maklerunterstützung, Self-Services „Da ging es um das Thema, wir fokussieren uns auf dem bestehenden Vertriebsweg Makler [zur] Sicherung unserer Marktanteile. Wir wollen die Bindung an die Geschäftspartner erhöhen, indem wir über Internet-Technologie Serviceleistung … zu den Maklern bringen“ (MP2: 1f.). „ … eine ganz wichtige Startkomponente … die bei uns zu einem geführt hat: zu einer Nicht-Verzettelung – strategisch.“ (MP1: 1)

Tabelle 26 (Fortsetzung): Enger Themenfokus

Pensionskasse	Ja *Wenige, fokussierte Veränderungen* – Idee: Portal zur Verwaltung der betrieblichen Pensionskasse großer / mittlerer Firmenkunden – Wandel: Elektronische Abwicklung einzelner Verwaltungsprozesse durch integrierte Self-Services (Prozessintegration, Nutzung des Mitwirkungspotentials der Kunden) „Wir wissen wirklich welchen Schritt der Wertschöpfungskette wir ansehen … Das ist diese Fokussierung auf einen einzigen Prozess und auf einen einzigen Stakeholder." (PK2: 22).
Internet-Markt	Nein *Viele,breit gestreute Veränderungen* – Idee: Internetmarktplatz für Industrieversicherungen (Effizienzvorteile und Marktmacht für kleinere/mittlere Versicherer) – Wandel: Outsourcing zentraler Wertschöpfungsaktivitäten an „unabhängigen" Anbieter, neues Preisbildungssystem, hohe Wettbewerbsintensität aufgrund vergleichbarer Preise und Produkte. „Wir sind mit der falschen Idee gestartet, dass das Ganze eine … industry solution sein soll, also von den Versicherungsfirmen bzw. von den Brokers … finanziert sein soll" (IM2: 2).
Internetbank	Nein *Viele, breit gestreute Veränderungen* – Idee: Internetbank mit Allfinanzportal für Privatkunden (Führungsrolle in der Allfinanz) – Wandel: Hohe Outsourcing-Rate mit Partnernetzwerk, neue Marke und Kundenbeziehungen, Kannibalisierung des Kerngeschäfts durch unabhängiges, firmenübergreifendes Angebot, breite Online-Segmentierung „E-Business war damals die Chance, über das Banking auch die All-Finanz neu zu definieren, dass ein Versicherungsunternehmen den Lead hat in diesen Initiativen" (L1: 9). - „[I]ch mache mir oft Gedanken darüber, warum nicht ein bisschen kleiner, das wäre vielleicht einfacher gewesen" (L1: 11f.).

Bei den fünf erfolgreichen Initiativen (Online-Versicherer, Belegschaftsvertrieb, Firmennetzwerk, Maklerportal und Pensionskasse) geben die Initiativen Belegschaftsvertrieb und Pensionskasse einen guten Überblick zum Vorgehen, die Geschäftsidee auf wenige, klar abgegrenzte Veränderungen zu fokussieren.[194]

[194] Wir skizzieren hier die Geschäftsidee der Initiativen und diskutieren Teilaspekte, die aus Sicht der Interviewpartner erfolgsrelevant waren (Für eine ausführliche Darstellung siehe die Fallstudien in Teil 3).

Der **Belegschaftsvertrieb** entwickelte ein Portal, das Firmenkunden Informationen und Services zur betrieblichen Altersvorsorge über das eigene Intranet zur Verfügung stellte. Hauptziel war eine Ergänzung des persönlichen Vertriebs- und Servicekanals, indem standardisierbare Aktivitäten über eine Internetanwendung vollautomatisch abgewickelt wurden: „Belegschaftsvertrieb ist kein Vertriebsweg … Belegschaftsvertrieb dient der Vertriebsunterstützung. D.h. die Vereinbarung über die betriebliche Altersversorgung trifft der Arbeitgeber mit einem Vermittler, wie sonst auch“ (BV1: 11). Das Portal senkte Beratungs- und Verwaltungskosten und eröffnete der FINANZ einen exklusiven Zugang zu den Firmenkunden und deren Mitarbeitern.

Im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge verursachte der umfassende Datentransfer mit Firmenkunden erhebliche Kosten. Großkunden forderten seit Jahren elektronische Lösungen, um Beratung und Abwicklung effizienter zu gestalten. Die Lebensversicherungstochter der FINANZ experimentierte daher mit verschiedenen Lösungen (z.B. auf CD-Rom-Basis) und implementierte eine einfache Internet-Anwendung. Durch die konzernweite E-Business-Initiative bot sich der FINANZ Life dann die Gelegenheit, dieses langjährige Problem mit Unterstützung des Konzernvorstands anzugehen, wie der Fachprojektleiter berichtete: „Das [d.h. die Geschäftsidee] habe ich mir auch nicht neu ausdenken müssen“ (BV3: 2). „[W]ir hatten da erste Erfahrungen gehabt, dass man ein paar Offline-Lösungen bei Firmen gemacht hat und dass die Firmen … ein sehr großes Interesse daran gehabt haben“ (BV3: 6). Das Portal wurde schwerpunktmäßig für große und mittlere Firmenkunden entwickelt, bei denen aufgrund des sehr regelmäßigen Informationsaustauschs hohe Einsparungen zu erwarten waren.

Die **Pensionskasse** der Schweizer Konzerndivision der VERSICHERER realisierte eine ähnliche Geschäftsidee: eine Verwaltungsplattform für die betrieblichen Pensionskassen (ein Durchführungsweg der betrieblichen Altersvorsorge) großer/mittlerer Firmenkunden. Auch hier lieferte die Internetanwendung nach mehreren, weniger erfolgreichen Projekten eine innovative, elektronische Lösung, um den Kundendienst für größere Kunden durch vollautomatisierte Verwaltungsprozesse zu optimieren.[195] Der enge Fokus auf den Kundendienst war aus Sicht des Sponsors kritisch (siehe auch das Zitat in der Einleitung): „Wir wissen wirklich welchen Schritt der Wertschöpfungskette wir ansehen … Das ist diese Fokussierung auf einen einzigen Prozess und auf einen einzigen Stakeholder.“ (PK2: 22). Grundlage war die Strategie des Kollektivgeschäfts der VERSICHERER : „Wir sind ein Anbieter, der voran über den persönlichen Beziehungskanal die Lösung sucht … aber wir möchten die neuen Technologien nutzen um eben Effizienzvorteile rauszuholen, indem wir die Prozesse sehr durchgängig gestalten“ (PK2: 1).

[195] Ziele waren die Servicequalität der VERSICHERER und damit die Kundenbindung zu erhöhen sowie den persönlichen Kundendienst zu entlasten, indem Routineprozesse elektronisch durch die Kunden selbst vorgenommen wurden.

Interessant ist bei dieser Initiative, wie die Manager traditionelle und innovative Methoden der Marktforschung kombinierten, um ihre Geschäftsidee zu fundieren und zu fokussieren:

- Die Initiative wurde gestartet, obwohl das Marktpotential durch Marketing-Experten gering eingestuft wurde: „[Bei unserer regelmäßigen *Kundenbefragung*] haben wir die Frage … gestellt: „Würden Sie für solche Mutationen ein Internet benutzen?“ [Mit folgendem Ergebnis:]… 10 Prozent würden sagen „sofort“, 20 Prozent „ja vielleicht“ und dann so normal verteilt. Ich habe das dann interpretiert mit unserem Marktforschungsmann und der hat gesagt: „Siehst du, ich habe es dir schon immer gesagt, es ist kein Bedarf dafür.“ Und ich habe gesagt „Ja siehst du, es gibt welche, die sagen jetzt schon ja … und das sind dann zehn Prozent von 20.000, das ist schon interessant“. Letztlich muss ich mich entscheiden, wie ich das interpretiere … [denn] wie es genutzt wird, ob wir genügend Frequenz haben usw., das kann ich noch nicht beantworten“ (PK2: 19).
- Der Test eines *Prototyps* bei acht Firmenkunden bestätigte die Konzentration auf große und mittlere Unternehmen:„[D]as haben die Tests gezeigt, mit den Prototypen: Kritisch ist nicht … die Kenntnis des Internets, sondern kritisch ist die Kenntnis der Vorsorge … Wenn wir das wissen …. können wir dann aber auch fokussieren. Ich werde mich hüten, das Ding freizugeben für den Bäcker um die Ecke, der schon Mühe mit dem Internet hat, der die Vorsorge nicht im Griff hat. Weil dann muss ich das verdammte Tool ausbauen bis zum geht nicht mehr, dass es so idiotensicher ist … Ich bleibe lieber in dem Segment, gehe aber mit der Funktionalität noch etwas tiefer … 80 Prozent des Geschäftsvolumens kommt aus größeren [Unternehmen], daher kann ich diese Schiene für uns sehr vorteilhaft abdecken (PK2: 19).
- Bei der Markteinführung konzentrierte man sich zunächst auf *Schrittmacherkunden*: „[M]an hat … zuerst lead user identifiziert. Das waren all jene Kunden die uns schon seit zwei Jahren auf den Nerven herumgetrampelt sind, weil sie sagen „wann habt ihr das endlich“ (PK2: 9). Die erste, noch nicht ausgereifte Version wurde nur Schrittmacherkunden bereit gestellt, deren Feedback für die Weiterentwicklung und Kundengewinnung eingesetzt wurde. [196]

Die inhaltliche Entwicklung zwei weiterer erfolgreicher Initiativen (Online-Versicherer, Firmennetzwerk) verdeutlicht, dass ein enger Themenfokus auch dann erfolgsrelevant war, wenn die Manager wesentliche Annahmen anpassen mussten. Denn die Manager richteten ihre Initiativen zunächst auf Zielmärkte aus, die sich später rückläufig oder stagnierend entwickelten (Online-Versicherer: Online-Privatkun-

[196] Diese Innovatoren hatte man frühzeitig identifiziert: „In den letzten zwei Jahren haben wir solche Kundenanfragen gesammelt. Dann haben wir frühzeitig die Verkäufer darauf aufmerksam gemacht: „Wenn ihr Kunden habt, die sich für so etwas interessieren, meldet sie uns“. Über Wochen, über Monate ist eine Excelliste entstanden mit solchen Kunden. Dann musste man sie eigentlich nur noch selektieren aufgrund der sehr objektiven Kriterien, erfüllt der Vertrag die Bedingung, dass ich das abbilden kann, und ist er groß genug“ (PK2: 18)

den, Firmennetzwerk: IT-Start-ups). Der enge, klar definierte Fokus trug jedoch dazu bei, dass die Manager kritische Umweltveränderungen frühzeitig erkannten oder sogar antizipierten und ihre Geschäftsidee flexibel und hartnäckig weiterentwickelten. Zudem waren spätere Geschäftsmodelle keine vollständig neuen Ansätze, sondern variierten das ursprüngliche Modell. Betrachten wir den Fall des Online-Versicherers, einer konzernweiten Initiative der FINANZ.

Die erste Geschäftsidee für den **Online-Versicherer**, die das konzernweite E-Business-Team mit Beratern erarbeitete, war nach Auskunft des späteren Leiters der Initiative zu abstrakt: „Wie ITConsult das … aufgesetzt hatte, war [die Idee] … eine rein virtuelle Versicherung, die weltweit unter einem neuen Namen Versicherungen verkauft. Das war also der erste Einschnitt … das man gesagt hat, das geht gar nicht. Wir müssten ja in jedem Land eine Versicherungslizenz haben. In den meisten asiatischen Ländern … ist es sehr komplex, als Ausländer eine Versicherungslizenz zu bekommen. Noch dazu haben wir in vielen Ländern … Joint-Venture-Partner“ (OV1: 2). Der spätere Leiter der Initiative war damals in Australien tätig und hatte bei einer Telefongesellschaft eine rudimentäre E-Business-Lösung für den Direktvertrieb implementiert. Durch seine Detailkenntnisse der FINANZ ermöglichte er ein tragfähigeres, auf einen konkreten Bedarf im operativen Geschäft ausgerichtetes Konzept und lieferte eine strategische Gesamtlogik für das Top-Management. Er hatte schon in Australien an dem Problem gearbeitet, dass die Versicherer „in den kleinen Gesellschaften … den Service, den die FINANZ-Gruppe bietet, den Kunden anbieten müssen, und wegen der Kostenstruktur für kleine Gesellschaften das wahnsinnig teuer ist. Und dann haben wir uns überlegt, wie wir durch Internetlösungen … unsere Kostenstruktur senken können“ (OV1: 1). Der konzerneigene Bedarf nach modernen IT-Lösungen wurde zur Basis eines tragfähigen Geschäftsmodells:

- Ziel war eine wiederverwendbare Internetanwendung, die den FINANZ-Gesellschaften zur Verfügung gestellt wurde: „Wir sagten, wir brauchen in Australien [und weiteren Ländern] aufgrund der Wettbewerbssituation, aufgrund der starken Zunahme von Online-Verkäufen eine Lösung, um unseren Kunden online auch Versicherungen anbieten zu können“ (OV2: 3). Eine Best-Practice Plattform sollte im E-Business konzernübergreifende Synergien und Zeit- und Kostenvorteile für die kleinen Gruppengesellschaften ermöglichen.
- Statt eines weltweit tätigen Versicherers wurde zunächst eine Pilotanwendung in Australien für KfZ-Versicherungen implementiert. So konnte die Initiative in einem Markt mit hoher Bereitschaft zum Online-Versicherungskauf und bei der australischen Landesgesellschaft als internem Schrittmacherkunden gestartet werden.[197]

[197] In Australien waren nach Kundenbefragungen die Internetpenetration und die Bereitschaft zum Online-Verkauf sehr hoch. Zudem war der Direktvertrieb weiter entwickelt: Australien war der größte Direktversicherer der FINANZ und zwei große Wettbewerber arbeiteten ebenfalls an Online-Portalen.

Der enge Fokus auf eine wiederverwendbare Internet-Anwendung für die Gruppengesellschaften trug dazu bei, dass der Pilot schnell und erfolgreich implementiert und die Anwendung dann in weiteren Ländern ausgerollt wurde. Für den Roll-out musste das Geschäftsmodell allerdings erneut angepasst werden (siehe dazu folgendes Kapitel).

Während die erfolgreichen Geschäftsideen einen engen Themenfokus aufwiesen, wollten die Führungskräfte der beiden weniger erfolgreichen Initiativen (Internet-Markt, Internetbank) durch ein „visionäres" oder „revolutionäres" E-Business-Model viele, breit gestreute Veränderungen in den Markt- und Wettbewerbsbedingungen der Finanzdienstleistungsindustrie erreichen. Sie scheiterten aus ihrer Sicht auch daran, dass sie die Initiative zu abstrakt und breit aufgesetzt hatten.

Der Aufbau einer eigenständigen **Internetbank** mit einem Allfinanzportal für Privatkunden begründete die VERSICHERER strategisch. Durch das Internet wollte der Lebensversicherungskonzern seine Allfinanz-Strategie vorantreiben, neue Bankaktivitäten aufbauen und eine Führungsrolle in der europäischen Finanzdienstleistungsbranche erreichen: „Die VERSICHERER will unabhängig erfolgreich sein … statt jetzt auch so eine Insurance Factory für die UBS zu werden … und E-Business war damals die Chance, über das Banking auch die Allfinanz neu zu definieren, [so] dass ein Versicherungsunternehmen den Lead hat in diesen Initiativen" (L1: 9).[198] Das Geschäftsmodell wurde mit einem Beratungsunternehmen, das eine ähnliche Initiative bei einem UK-Versicherer realisiert hatte, „aus den Erfahrungen der Projekte und einer Analyse dieses Marktes" (IB3: 4) abgeleitet. Insbesondere der Druck des Kapitalmarktes trug zu einem sehr breiten Geschäftsmodell bei: „[Auch wäre es vielleicht besser gewesen,] … weniger Erwartungen zu wecken … Wir haben die Erwartungen wecken müssen letztes Jahr, weil wir gefragt wurden, was können wir liefern – Öffentlichkeit, aber auch Investoren – … damals war ein großer Druck von außen" (L1: 20).

Die vielen, weitreichenden Veränderungen gegenüber dem traditionellen Versicherungsgeschäft waren nach Ansicht des Leiters des Corporate-E-Business-Stabs ein entscheidender Schwachpunkt des Geschäftsmodells: „[I]ch mache mir oft Gedanken darüber, warum nicht ein bisschen kleiner, das wäre vielleicht einfacher gewesen … wir haben das [Geschäftsmodell] schon sehr stark fokussiert damals, aber vielleicht nicht stark genug" (L1: 11f.):

- Die Internetbank konzentrierte sich als Spezialanbieter auf die Distribution und lagerte die Verwaltung (z.B. Handelsplattform, Callcenter) und Produktentwicklung aus. Das umfassende Outsourcing (elf Entwicklungspartner und 21 Produkt- und

[198] Die Manager sahen die Gefahr, mittel- bis langfristig durch Großbanken oder neue Internetwettbewerber verdrängt zu werden: „[I]n fünf Jahren können wir das Geschäft mit jungen Kunden oder auf dem Internet vergessen, wenn wir nur noch Lebensversicherungen über den Außendienst anbieten, also das ist strategisch sehr wichtig. Dann kann man sogar sagen: „Egal, was es kostet." (L1: 7).

Servicespartner) verursachte einen sehr hohen Aufwand für Steuerung und Integration der Kooperationspartner.

- Als virtueller Anbieter mit eigener Marke und ohne Filialnetz wollte man Preis- und Kostenvorteile gegenüber etablierten Banken erzielen. Es war jedoch äußerst aufwendig, eine neue Marke aufzubauen und Neukunden zu gewinnen, ohne bestehende Vertriebssysteme und Kundenbeziehungen nutzen zu können. Tatsächlich bestand nur für wenige Kunden ein Bedarf, ihre Finanzgeschäfte über ein virtuelles Portal abzuwickeln und ihre bestehenden Verträge mit Banken oder Brokern zu kündigen oder zu ergänzen.
- Die eigenständige Bank offerierte den Kunden ein umfassendes Produktangebot mit Drittprodukten und Preis- und Angebotsvergleich. Die Kannibalisierung des Kerngeschäfts führte zu Konflikten mit der Stammorganisation. So berichtete z.B. der Sponsor:„[D]as Thema der Unabhängigkeit … das war natürlich schon ein Stein des Anstoßes bei einigen … Kollegen der Konzernleitung“ (IB1: 6).
- Aufgrund zunehmend konvergenter Kundenanforderungen verlor, so die Annahme, die klassische Marktsegmentierung (nach investierbarem Vermögen) an Bedeutung. Durch eine Internetlösung sei es möglich, „Porter auszuhebeln“ (IB3: 5) und personalisierte Lösungen auf einem Massenmarkt anzubieten. Ein schnelles Wachstum sollte die hohen Investitionskosten in kurzer Zeit amortisieren. Die Zielsegmente wurde daher sehr breit definiert: „Wir haben Fokusgruppen gemacht … Und unser Offering ist … auf Online-User [d.h. auf (potentielle) Kunden mit Internet-Anschluss] getrimmt, und zwar … die, die noch kein Financial Services Offering haben“ (IB3: 14).[199]

Auch beim **Internet-Markt** sollte ein Internet-Spezialanbieter geschaffen werden. Die Projektleiter, zwei ehemalige Beraterkollegen, wollten einen Internetmarktplatz für Industrieversicherungen als Spin-off einer US-Tochter der FINANZ aufbauen. Ziel war es, mit Hilfe des Internets eine neue, überlegene Branchenlogik zu etablieren: „[W]ir haben beide den Ehrgeiz gehabt, einmal etwas … grundlegend anders und richtig zu machen: „Dieses Projekt [sollte] die ganze Struktur der Versicherung in Nordamerika ändern, wahrscheinlich auch weltweit“ (IM2: 7). Auch hier griff die Argumentation die die Konzepte der „new economy“ auf: Der US-Markt war technologisch fortgeschritten,

[199] Der Marketing-Leiter begründete die Abgrenzung des Zielmarktes so: „[M]ich ödet diese Zielgruppendefinition … ziemlich an … Wir sind einfach in einem Business, wo … die Kunden in erster Linie zu ihnen kommen und sie nicht zu den Kunden … Es macht … schon Sinn, sich Segmente anzuschauen, weil diese Segmente … *spezielle Bedürfnisstrukturen* haben. Sie müssen ja auf irgendein Kernsegment ihr Offering ausrichten … Aber wie breit kann man das Service-Offering machen, damit es noch für möglichst viele Andere … interessant wird? … Und die Schwierigkeit und … der Marketingaufwand, Nicht-Online-Kunden online zu bringen, … ist natürlich erheblich höher, als wenn ich erst einmal alle Onlinekunden abgrase, die heute noch kein Financial Service Offering online benutzen. Die eigentliche Hürde ist diese Online-Hürde … Und natürlich müssen wir jetzt innerhalb kürzester Zeit dreistellige Wachstumsraten hinlegen, sonst können wir Ende Jahr das Ding eh’ wieder zumachen“ (IB3: 12f.).

aber stark fragmentiert und durch Makler dominiert. Insbesondere das Sachversicherungsgeschäft mit Unternehmenskunden war daher nicht profitabel. Wenn die zahlreichen kleineren/mittleren Versicherungen Verträge mit den Maklern nicht mehr einzeln, sondern standardisiert über eine branchenweite Plattform abwickelten, würden sie die Transaktionskosten senken und durch Setzen von Branchenstandards ihre Marktmacht und die Zahl der Kundenkontakte steigern können.

Es gelang den Leitern der Initiative jedoch nicht weitere Versicherungen und Makler für den Marktplatz zu gewinnen. Einen Grund für das Scheitern sah der Fachprojektleiter in ihrem visionären, branchenweiten Konzept: „Wir sind mit der falschen Idee gestartet, dass das Ganze eine … industry solution sein soll, also von den Versicherungsfirmen bzw. von den Brokers … finanziert sein soll“ (IM2: 2).[200] Tatsächlich hatten schon früh erfahrene FINANZ-Manager, z.B. der Leiter von E-Business Germany, die vielen Veränderungen, die der Marktplatz im Vergleich zum klassischen Geschäftsmodell erforderte, kritisiert: „Ein Geschäftsmodell, das mir überhaupt nicht gefallen hat, war ein Versicherungsmarktplatz … Ich habe mir aber immer gedacht, … warum sollte einer sein Risiko da rein bringen und seine Kundenbeziehung, wenn ein anderer noch drauf ist... das verstösst also vom Prinzip [schon gegen die Logik des Versicherungsgeschäfts]“ (FN1: 3).[201] Nach Ansicht der Kritiker überschätzten die ehemaligen Berater die Bereitschaft der eher konservativen Versicherungsunternehmen, ihr Geschäftsmodell in so vielen Bereichen anzupassen. Denn ein Marktplatz bedeutete nicht nur ein Outsourcing zentraler Wertschöpfungsaktivitäten (Produkt- und Vertragsgestaltung) an einen relativ autonomen, möglicherweise durch Wettbewerber dominierten Anbieter, sondern auch ein neues Preisbildungssystem (Auktionsverfahren) und eine (unnötige) Preisgabe von Wettbewerbsbarrieren und exklusiven Kundenbeziehungen aufgrund vergleichbarer Preise und Produkte.

---

[200] Zudem blieb relativ unklar, bei welchen Unternehmen überhaupt Bedarf für einen Marktplatz bestand. So waren die Manager bei der Partnersuche eher unspezifisch vorgegangen: „[W]ir haben die falschen Partner gesucht … wir hatten nicht die richtigen Kontakte … ich kann mir vorstellen, dass andere Firmen da mitgemacht hätten“ (IM2: 7). So wurden erst große Broker kontaktiert, obwohl diese bereits eigene Online-Projekte realisierten oder aufgrund ihrer Wettbewerbspositionen einen übergreifenden Marktplatz nicht finanzieren wollten.

[201] Ein Mitarbeiter von Corporate E-Business bei der FINANZ, der in der Anfangsphase die Dokumentation der neuen E-Business-Initiativen verantwortete, sah schon in der Komplexität des Internet-Markts einen Indikator für dessen geringes Erfolgspotentials und eine Ursache für die frühe Kritik des Modells: „Das [Geschäftsmodell] war so kompliziert, … das war nie so richtig rüberzubringen. Ich hatte ja das Problem, ich musste das dann in ein Kästchen reinschreiben auf der Folie für Vorstände. Und dann fragen sie jemanden, telefonieren, und wenn das jetzt nicht so rüber zu transportieren ist in so ein Kästchen, dann stimmt was nicht. Dann geht es den Vorständen ja genauso“ (F1: 17).

Warum können die Leiter einer neuen strategischen Initiative durch einen engen, klar definierten Themenfokus zum Erfolg der Initiative beitragen? Nach unseren Daten war ein enger Themenfokus aus drei Gründen kritisch für den Initiativeerfolg:

(1) Ein enger Themenfokus kann zum Erfolg einer Initiative beitragen, indem er eine konzentrierte und koordinierte Implementierung der Initiative unterstützt (Drucker 1985, Rüegg-Stürm 2001). Neue, strategische Vorhaben stellen, zumindest teilweise, bestehende Praktiken in Frage (z.B. Birkenshaw 1997, Leonhard 1992). Sie können daher meist nur durch ein fokussiertes Vorgehen, eine „Bündelung der Kräfte“ auf wenige, konkrete Veränderungen erfolgreich im Unternehmen und Markt etabliert werden. Die vielen, häufig heterogenen Akteuren einer Initiative benötigen eine gemeinsame Basis, um effizient zusammenarbeiten und kommunizieren zu können. Eine Geschäftsidee, die aus gemeinsamen Erfahrungen oder Problemen im Tagesgeschäft abgeleitet wird, bietet einen konkreteren und stabileren Bezugspunkt als eine breite Vision, bei der für die Stakeholder der Initiative ihr individueller Anreiz oder Beitrag, d.h. der „Sinn“ der Initiative, unklar bleiben kann (Drucker 1985, Weick 1995).

(2) Ein enger Themenfokus kann zudem den Initiativeerfolg fördern, weil dann die Leiter die Initiative eine realistischere, firmenspezifische Geschäftsidee entwickeln können (Rüegg-Stürm 2001). So erschweren oder verhindern die hohe Unsicherheit und Mehrdeutigkeit in der Anfangsphase eine exakte Spezifizierung der Geschäftsidee (McGrath 2001). Aber gerade in (eher bürokratischen) Großunternehmen müssen die Leiter der Initiative meist einen relativ detaillierten Projektauftrag oder Businessplan vorlegen, bevor eine umfassendere Ressourcenallokation bewilligt wird (Bower 1970). Erfahrene und viel beschäftigte Top-Manager werden die Initiative eher finanzieren, wenn die Leiter dann eine fundierte strategische Begründung für die Initiative liefern können, die an aktuelle Themen ihrer strategischen Agenda anschließt und relevante Informationen auf eine fokussierte Zielsetzung verdichtet (Van de Ven et al. 1999). Setzt die Initiative auf einem bestehenden Problem auf, zu dem möglicherweise schon Kundenanfragen oder erste Problemlösungen vorliegen, dann können die Initiativemanager schon früher eine ausgereifte und tragfähige Geschäftsidee ausarbeiten. Sie können die Ergebnisse der Initiative realistischer einschätzen und überhöhte Erwartungen vermeiden, wie sie oft mit „revolutionären“ Konzepten verbunden sind. Eine aus dem Unternehmen heraus entstandene Geschäftsidee ist zudem wahrscheinlich besser an die firmenspezifischen Gegebenheiten angepasst und für die Stakeholder im Unternehmen eher nachvollziehbar als ein eher abstraktes Denkmodell, das auf einer bran-

chen- und unternehmensübergreifenden Perspektive basiert und z.B. durch unternehmensfremde Berater eingebracht wurde.

(3) Schließlich sind Initiativen mit fokussierter Geschäftsidee tendenziell erfolgreicher, weil ein enger Themenfokus eine gezieltere und flexiblere Kundeninteraktion und Marktbearbeitung unterstützt. Die Initiativemanager werden neue Zielgruppen und deren häufig impliziten Bedürfnisse genauer und fundierter identifizieren können, wenn sie sich an Problemen orientieren, die die (potentiellen) Kunden und Nutzer beim alltäglichen Einsatz bestehender Lösungen haben (Leonhard/Rayport 1997), oder wenn sie mit einzelnen, besonders innovationsfreudigen Schrittmacherkunden zusammenarbeiten (Von Hippel 1986, Lilien et al. 2002). Bei „revolutionären" Geschäftsideen werden dagegen oft eher generelle Trends und Zukunftsszenarien zugrunde gelegt, während aktuelle und konkrete Bedürfnisse nicht so genau spezifiziert werden. Ein enger Fokus erlaubt zudem eine schnellere Verarbeitung von Veränderungen im Markt- oder Kundenverhalten. Bei revolutionären, breiten Konzepten können die vielfältigen Risiken dagegen kaum systematisch antizipiert und bewältigt werden.

Unsere Forschungsergebnisse schließen an die bestehende strategische Wandelforschung an. Beispielsweise ist nach Rüegg-Stürm eine inhaltliche Fokussierung zentrales Element einer strategischen Initiative, die dann „als Kräfte bündelnde Quelle und als Bezugspunkt für tragfähige Begründungen und Erklärungen zur Legitimation selektiver Interventionen" dienen kann (Rüegg-Stürm 2001: 275). Ein enger Themenfokus ist vermutlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die beteiligten Akteure effiziente Interaktionsmuster entwickeln und neue Kompetenzen oder Märkte aufbauen können (McGrath et al. 1995). Auch prominente Autoren der empirischen Innovations- und Entrepreneurshipforschung bestätigen die Bedeutung eines fokussierten Vorgehens für den Erfolg innovativer Vorhaben: „An innovation, to be effective, … has to be focused … Even innovations that create new uses and new markets should be directed toward a specific, clear, designed application. It should be focused on a specific need that it satificies on a specific end result that it produces … Grandiose ideas, plans that aim at "revolutionizing an industry" are unlikely to work" (Drucker 1985: 135f.).

Wir stellen aber auch eine etablierte Sichtweise der Strategieforschung in Frage: Wir stimmen mit Drucker darin überein, dass Geschäftsideen, die einen „revolutionären" Wandel der gesamten Branche erreichen wollen, vermutlich nur selten erfolgreich

sind. Sie implizieren häufig (zu) viele breit gestreute und langfristige Veränderungen, die sich nicht in einer einzigen Initiative realisieren lassen. Gerade „strategischer" Wandel erfordert wahrscheinlich ein fokussiertes Vorgehen, das die Kräfte auf wenige, klar abgegrenzte Veränderungen bündelt. Ein kreatives Hinterfragen und Verändern bestehender Geschäftsmodelle ist ein wichtiges Instrument für die Erarbeitung überlegener Strategien (z.B. Müller-Stewens/Fontin 2002). Erfolgreiche Geschäftsmodelle basierten aber vor allem auf einer detaillierten und langjährigen Auseinandersetzung mit den jeweiligen Branchen- und Marktgegebenheiten und einer strategischen Interpretation konkreter Problemlösungen. Die Sichtweise von Strategie als „Revolution der Branche" (z.B. Hamel 1996) kann dagegen zu abstrakten, „visionären" Plänen oder Gedankenspielen verleiten, die durch das jeweilige Unternehmen gar nicht verwirklicht werden können.

Die intelligente Vereinfachung der Geschäftsidee betraf jedoch nicht nur die Breite des Wandels, sondern auch den Funktionsumfang der entwickelten Produkte. Auf das Produktdesign gehen wir im folgenden Kapitel ein.

11.3 Sparsames Produktdesign (parsimonious design)

Erfolgreiche Großunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr komplexe und anspruchsvolle neue Initiativen entwickeln und umsetzen können, die kleineren, ressourcensschwächeren Firmen nicht möglich sind (Quinn 1985). Aufgrund ihrer Größe und Komplexität neigen Großunternehmen jedoch auch dazu, überdimensionierte, zu kostenintensive und zu riskante Produkte und Prozesse aufzubauen (Starr/MacMillan 1990).

In unserer Studie vermieden die Manager der erfolgreichen Initiativen bewusst sehr komplexe Produkte[202], indem sie ihre Geschäftsidee auf Produkte mit wenigen, konsistenten Komponenten richteten. Aufgrund des „sparsamen" Designs (**parsimonious design**) konnten die Produkte trotz unsicherer und komplexer Lern- und Innovationsprozesse schneller und effizienter implementiert, angepasst und eingesetzt werden. Bei den weniger erfolgreichen Initiativen beruhte die Geschäftsidee dagegen gerade auf Produkten, die im Vergleich zu bestehenden Lösungen eine weitaus umfas-

[202] Wir meinen hier „Produkte" im weiteren Sinne als angestrebte oder erreichte Endergebnisse einer Initiative, also sowohl technische (neue Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder Märkte) als auch administrative (neue Prozesse oder Organisationsformen) Innovationen.

sendere Anzahl an heterogenen Komponenten umfassten. Wegen der Vielzahl und Vielfalt der Komponenten waren Implementierung und Einsatz der Produkte so kostenintensiv, langwierig und komplex, dass die Initiativen in den Unternehmen und/oder im Markt keine kritische Masse an Sponsoren und/oder Kunden gewinnen konnten.

Dass sparsam gestaltete Lösungen (Produkte mit wenigen Komponenten, Prozesse mit wenigen Schritten usw.) überlegen sein können, betonten viele, der von uns befragten Praktiker, so auch der Leiter des Firmennetzwerkes: „Wenig Schritte, das ist das ganze Geheimnis von allen guten Anwendungen, so schnell wie möglich zum Ziel zu kommen und nicht wie bei meinem Siemens-Handy, 17 Schritte um eine SMS loszuschicken“ (FN6: 9). Ein erfahrener Manager, mit dem wir unsere Forschungsergebnisse diskutieren, bestätigte unsere Sichtweise: In vielen Bereichen hätten sich die einfachsten Lösungen durchgesetzt. Beispielsweise sei der manuelle Lichtschalter erfolgreicher gewesen, weil er technisch einfacher aufgebaut war als akustische oder visuelle Schaltvorrichtungen.

Bei den von uns untersuchten E-Business-Initiativen wurde die Komplexität der IT-Lösungen vor allem durch den Funktionsumfang (scope), also Anzahl der Finanzdienstleistungsprodukte und Geschäftsaktivitäten/-prozesse, die über die E-Business-Anwendung abgewickelt wurden, bestimmt. Wie wir im Folgenden zeigen werden, umfassten die Anwendungen der erfolgreichen Initiativen weitaus weniger Funktionen als die Lösungen der weniger erfolgreichen Initiativen.

Dabei reduzierten die Manager erfolgreicher Initiativen ihre Lösungen auf *Kernkomponenten*: (1) Sie entwickelten eine funktionale Lösung mit Funktionen, die originärer Bestandteil der Problemlösung und zentral für die Kunden/Nutzer waren. Die Manager der weniger erfolgreichen Initiativen integrierten dagegen auch Komponenten, die über die eigentliche Problemlösung hinausgingen und für die nur ein geringer Bedarf bestand („Nice-to-have-Komponenten“). (2) Die erfolgreichen Manager beschränkten sich auf Komponenten, bei denen das Unternehmen (als „natural owner“) relevante Kompetenzen effizienter als Wettbewerber einsetzen oder aufbauen konnte.

Nach einem Überblick zu allen sieben Initiativen (siehe Tabelle 27) validieren wir unsere Annahme der Überlegenheit eines sparsamen Designs, indem wir einige erfolgreiche und weniger erfolgreiche Initiativen im Detail vorstellen.

Tabelle 27: Sparsames Design

Initiative	**Sparsames Design**
Online-Versicherer	Ja *Wenige Funktionen (in Bezug auf implementierte Anwendungen)* – Produkte: Implementierung spezialisierter Lösungen für einzelne Gruppengesellschaften (Basisanwendung integriert und länderübergreifend einsetzbar) – Praktiken: Konzentration auf Kernkomponenten (funktionale Gestaltung) „Heute wird das Nachfolgesystem … in mehreren Ländern für unterschiedliche Einsatzgebiete [lokal] weiterentwickelt. In Indonesien beispielsweise unterstützt [das System] die Verwaltung von Lebensversicherungsprodukten“ (Öffentlicher Bericht der FINANZ).
Belegschaftsvertrieb	Ja *Wenige Funktionen* – Produkte: Informationen/Services zur (betrieblichen) Altersvorsorge – Praktiken: Konzentration auf Kernkomponenten (funktionale Gestaltung) „Das Portal ist ja schon so ausgelegt, dass wir alle Branchen von der FINANZ … hier mit reinbringen können. Trotzdem ist der Schwerpunkt erst einmal im B2B-Bereich … Um erst mal überhaupt in das Intranet reinzukommen, möchten wir erst mal einen Mehrwert dem Arbeitgeber rüberbringen“ (BV3: 5f.).
Firmennetzwerk	Ja *Wenige Funktionen* – Produkte: Versicherungsberatung für Firmenkunden – Praktiken: Konzentration auf Kernkomponenten (natural owner) Und da haben wir gesagt … wir konzentrieren uns auf unsere Kernleistungen, weil man für [ein eigenes Portal] einfach zu viel hätte aufbauen müssen und weil es da schon bestehende Unternehmen gibt, die das besser abdecken“ (FN5: 8).
Maklerportal	Ja *Wenige Funktionen* – Produkte: Einzelversicherungsprodukte/-services für bestehende Makler – Praktiken: Konzentration auf Kernkomponenten (natural owner, funktionale Gestaltung) „Weil wir sehr stark zielgruppenorientiert sind. Also, unsere Zielgruppe ist der Makler. Wir haben allen Schnick-Schnack, alles was er nicht wollte und was Unfug ist, … weggelassen. (MP1: 17)
Pensionskasse	Ja *Wenige Funktionen* – Produkte: Verwaltungskomponenten für Pensionskassen – Praktiken: Konzentration auf Kernkomponenten (funktionale Gestaltung) „Die IT wollte ein Portal und die Fach-Seite … wollte eine Anbindung an das System. Wir wollten kein Portal, wir wollten nicht nochmals Content liefern … sondern wir wollten ein Arbeitswerkzeug“ (PK1: 3).

Tabelle 27 (Fortsetzung): Sparsames Design

Internet-Markt	Nein *Viele Funktionen* – Produkte: Standardisierung der Produkte/Prozesse möglichst vieler Versicherer (Setzen von Branchenstandards) „[F]ür diese Standardisierung braucht man das Commitment, dass ein paar Spieler ihr Volumen in einen Topf schmeißen … Wir wollten eben nicht nur so einen … normaler Marktplatz, wo ich schon sehr stark standardisierte Produkte habe. Sondern unser erster Schritt war ja, die Produkte überhaupt erst standardisierbar zu machen. Und dazu mussten natürlich die Companies sehr, sehr viel im eigenen Laden ändern, was natürlich die Einstiegshürde noch einmal erhöht hat“ (IM1: 10).
Internetbank	Nein *Viele Funktionen* – Produkte: Integriertes Allfinanz-Portal mit möglichst umfassendem, branchenübergreifendem Produkt-/Serviceangebot „[D]er zweite Treiber … war das Thema Comprehensiveness: Ich muss eigentlich so breit wie möglich sein, um ein Angebot oder eine Dienstleistung zu lancieren, die dem Kunden einen echten Mehrwert schafft“ (IB3: 4f.). „Die Internetbank ist irre anspruchsvoll in der Integration dieser … Dienstleistungen, Banking, E-Brokerage, Versicherungen, Finanzplanungen … Vielleicht sind wir immer noch zu komplex gewesen, zu breit gewesen“ (L1: 20).

Bei den erfolgreichen Initiativen sind die beiden Initiativen Belegschaftsvertrieb und Pensionskasse sehr anschauliche Beispiele für ein sparsames Design der E-Business-Anwendungen:

> Beim **Belegschaftsvertrieb** beschränkten die Manager der FINANZ den Funktionsumfang bewusst auf Informationen und Services zur (betrieblichen) Altersvorsorge, obwohl Berater eine schnelle Ausweitung zu einem Allfinanzportal für den Mitarbeitervertrieb angeregt hatten. Eine Kundenbefragung und die spätere Rentenreform (Riesterrente) bestätigten den Schwerpunkt auf die Altersvorsorge[203]: „Das Portal ist ja schon so ausgelegt, dass wir alle Branchen von der FINANZ … hier mit reinbringen können. Trotzdem ist der Schwerpunkt erst einmal im B2B-Bereich … Um erst mal überhaupt in das Intranet reinzukommen, möchten wir erst mal einen Mehrwert dem Arbeitgeber rüberbringen. Wobei der Mehrwert natürlich auch vor allem jetzt nach der aktuellen Ge-

[203] Das Portal wurde als Gemeinschaftsprojekt der Divisionen Leben und Asset Management realisiert. Auch wenn die Asset Management-Division nur einige, zusätzliche Funktionen zum Investitionsmanagement integrierte und das Portal für weitere Produkte ausgebaut werden konnte, waren praktisch nur Funktionen zur Altersvorsorge enthalten, d.h. Produktinformationen und Angebotsberechnung für Riesterprodukte und betriebliche Altersvorsorge, Online-Abwicklung von Verwaltungsprozessen (z.B. Bestandsauskünfte zu Verträgen, Neuanmeldung).

setzgebung [d.h. Riesterrente] sein kann: er muss bestimmte [Beratungs- und Abwicklungs-] Verpflichtungen seinem Arbeitnehmer erfüllen … und das kann er jetzt z.B. mit dem Portal befriedigen“ (BV3: 5f.).

Ein sparsames Design basierte neben dem begrenzten Produktspektrum auf zwei weiteren Praktiken: (1) Die Manager verzichteten auf weniger relevante Funktionen (wie z.B. Gewinnspiele): „Das Ding muss eher nüchtern aufgebaut sein und hier den Arbeitnehmer auch nicht zu lange von seiner Arbeit abhalten. Der Informationsgehalt ist wichtig und nicht, ob ich irgendwelche Gimmicks drin habe. Und von dem her ist das Portal … rein geschäftlich … ausgerichtet, ohne große Schnörkel außen herum“ (BV3: 7).[204] Im Vordergrund stand der Mehrwert für den Kunden: „Weil wir machen das nicht für uns selber, vielleicht für manche Analysten, aber im Endeffekt ist ja mein Ziel, das für unsere Kunden zu machen … und dass das auch von diesen akzeptiert wird“ (BV3: 13f.). (2) Zudem bestand aufgrund der Verhandlungsmacht der Großkunden die Gefahr einer zu starken „Personalisierung“ der Anwendungen. Um Einzelanfertigungen zu vermeiden, konzipierten die Manager der FINANZ die Anwendung als modular aufgebaute Standardanwendung: „Das ist … anders mit Firmenkunden … Die haben an uns keine Wünsche, die haben an uns Forderungen … Wenn wir mit Daimler-Chrysler, Siemens usw. reden, dann müssen wir vier verschiedene Anwendungen bauen … Das wollten wir absichtlich nicht machen, dass wir mit denen die Projekte durchgehen und nach ihren Wünsche aufbauen, …weil da könnten wir wirklich wieder für jeden etwas Eigenes bauen … Wir wollten von Anfang an aber eine Standard-Anwendung machen“ (BV3: 21). Für den Kunden bestand damit die Möglichkeit, nur die aus ihrer Sicht relevanten Funktionen auszuwählen und zu installieren: „Wir haben so ein Baukasten-System gemacht und der sucht sich seine Bausteine raus, welche er haben will“ (BV3: 20).

Auch wenn das Portal auf Anfrage einiger Firmenkunden hin entstanden war, gelang es den Managern, den Markt für die Anwendung beträchtlich auszuweiten. „[D]as Einsatzgebiet … ist … deutlich diversifizierter, als wir es ursprünglich erwartet hatten“ (BV1: 12). „Es ist … vielfältig anwendbar, also bei Kunden, bei Maklern auf Makler-Portalen, bei Call-Centern und auch bei uns selbst haben wir es inzwischen im Einsatz“ (BV3: 32). Die Diversifikation der Geschäftsidee wurde teilweise „automatisch“ durch Kundenanfragen angestoßen. Auch bei der Erweiterung setzten die Manager auf einen kreativen und kontrollierten Ausbau des Firmenkundenportal zu einer breiteren „Standardanwendung“: „Und wenn man an Angebotsberechnung denkt, da denkt gerade jeder an Belegschaftsvertrieb. Und wir setzen das [z.B.] … für uns selbst – also für die FINANZ-Mitarbeiter ein … Da haben wir uns … nach längeren Gesprächen darauf geeinigt, dass wir das alles … mit reinbauen … Ich habe auf jeden Fall noch Ideen, die reichen für mindestens … zehn Jahre … Teilweise ist das … noch Zukunftsmusik, die man heute gar nicht in einem vernünftigen Budgetrahmen umsetzen könnte oder von der

[204] Auch hier hatten die Berater umfassendere Funktionen vorgeschlagen: „Ich habe das denen von StrategyConsult … versucht klar zu machen, dass [so etwas wie Gewinnspiele usw.] im B2B-Bereich nicht … gewünscht ist. Das haben die damals auch nicht so eingesehen, aber man sieht es heute: Die Firmen möchten so etwas von uns nicht haben“ (BV3: 17).

Technik her … heute noch gar nicht richtig umsetzen könnte“ (BV3: 32). Die Nachfrage nach der Anwendung nahm kontinuierlich zu: „Wenn wir das Projekt nicht gemacht hätten … dann hätten wir heute ein Riesenproblem: Ich kriege … jede Woche zwei bis drei Anfragen … Man könnte die heute gar nicht mehr verarbeiten“ (BV3: 20).

Der Funktionsumfang der **Pensionskasse** war Ergebnis eines schwierigen Verhandlungsprozesses zwischen IT- und Fach-Spezialisten: „Was untypisch VERSICHERER ist, … ist dieses Ringen um absolute Klarheit beim Business. Ich habe viele Projekte gesehen, nicht nur marktbezogene, da kommt die Initiative immer von IT“ (PK2: 22). Hier war die Initiative zunächst von der IT ausgegangen, die zusammen mit externen Beratern ein breites Firmenkundenportal vorschlugen. Die Manager aus dem Geschäftsbereich forderten dagegen eine einfache Plattform mit wenigen, integrierten Verwaltungsfunktionen, wie sich die spätere Leiterin der Initiative erinnerte: „Die IT wollte ein Portal und die Fach-Seite … wollte eine Anbindung an das System. Wir wollten kein Portal, wir wollten nicht nochmals Content liefern … sondern wir wollten ein Arbeitswerkzeug“ (PK1: 3).

Die Fachseite konnte sich weitgehend durchsetzen. Es wurde eine funktionale Anwendung mit drei Komponenten für die Verwaltung der betrieblichen Pensionskassen entwickelt. Auf Vertriebskomponenten (wie z.B. Produktinformationen) und weitere Finanzprodukte wurde bewusst verzichtet, wie ein Sponsor erläuterte: „[Die IT-Leute] haben sehr stark auf Breite gespielt. Sie wollten … einen breiten Auftritt mit … einem ausgebauten Gadget- und Informationsteil. Und dann habe ich gesagt … [Produktinformationen]… habe ich heute auf dem [Hauptportal] VERSICHERER.ch … Und hier habe ich [dagegen] immer das Problem, dass ich den Content nicht habe. Ich habe leider keine Zeitungsredaktion die mir Content produziert … Wir hatten dann sehr stark auf Tiefe gespielt“ (PK2: 4). Vollautomatisierte Verwaltungsfunktionen (wie z.B. elektronische Änderungen der Kundendaten, Online-Formulare) versprachen dagegen erhebliche Kosteneinsparungen, was der Sponsor anhand des Geschäftsmodells des Kollektivgeschäfts begründete: „Das ergibt sich sehr stark aus dem Business-Modell das wir haben … also [nicht] der Verkauf [sondern der] … Kundendienst. Hier läuft sehr viel, je nach Größe der Firma: … Wenn Sie einen neuen Mitarbeiter … melden, … wenn jemand heiratet, … wenn jemand krank wird … all diese Datenbestände. Bei den kleinen Unternehmen ist das vielleicht acht- oder zehnmal pro Jahr, bei den großen geht das bis fast unendlich. Hier ist das Sparpotential … einer solchen Plattform … Das ist die Begründung, der Driver, das überhaupt hier zu tun. Deshalb bin auch weggekommen von dem. Ich will nicht spielen. Die Spielwiese für solche Dinge ist das VERSICHERER.ch“ (PK2: 4f.).

Im Gegensatz zum sparsamen Design der erfolgreichen Initiativen stellte bei den zwei weniger erfolgreichen Initiativen (Internet-Markt, Internetbank) gerade die Integration einer großen Zahl an Komponenten (d.h. Produkten/Systemen) das zentrale Differenzierungsmerkmal gegenüber bestehenden oder konkurrierenden Lösungen dar.

Der Funktionsumfang des **Internet-Markts** war sehr umfassend: Zwar sollte der Marktplatz nur für Sachversicherungen im Firmenkundengeschäft eingesetzt werden. Er sollte aber die bei Industrieversicherungen sehr komplexe Vertragsanbahnung und -abwicklung abbilden. Die Manager der Initiative mussten eine möglichst große Zahl an Versicherern gewinnen, die bereit waren, ihre bisher heterogenen Produkte zu standardisieren.[205] Die hohen Investitionen (rund 60 Mio. USD) würden sich nur rechtfertigen, wenn der Marktplatz eine kritische Größe erreichte und Branchenstandards setzen konnte. Die Vielzahl und Vielfalt der betroffenen Produkte/Systeme verursachten jedoch eine so aufwendige und komplexe Implementierung, dass kein weiteres Unternehmen bereit war, sich als Marktplatzpartner zu verpflichten. Die immensen Kosten der Produktstandardisierung und der Prozessintegration wurden zu unüberwindbaren „Eintrittsbarrieren". [206]

Die Manager der **Internetbank** sahen einen zentralen Wettbewerbsvorteil darin, dass sie das erste, richtige Allfinanzportal in der Schweiz lancierten. Im Gegensatz zu spezialisierteren Angeboten der Großbanken und Online-Broker stellte das Portal als „branchenübergreifender Aggregator" ein umfassendes Produkt- und Serviceangebot auf einer integrierten Plattform bereit: „[D]er zweite Treiber … war das Thema Comprehensiveness: Ich muss eigentlich *so breit wie möglich* sein, um ein Angebot oder eine Dienstleistung zu lancieren, die dem Kunden einen echten Mehrwert schafft" (IB3: 4f.).[207] Die Produktpalette sollte so viele, unterschiedliche Finanzdienstleistungen

---

[205] Im ursprünglichen Businessplan wollte man fünf bis sieben Versicherer für den ersten und etwa 20 Anbieter für den zweiten Launch gewinnen.

[206] Die Manager erläuterten, wie die immensen Implementierungskosten zustande kamen:

- Kosten der Produktstandardisierung: „[F]ür diese Standardisierung braucht man das Commitment, dass ein paar Spieler ihr Volumen in einen Topf schmeißen … Wenn sie das nicht hinkriegen ist es sehr, sehr schwer Standards zu setzen. Weil das Standardsetzen erfordert ein Anfangsinvestment, das heißt nämlich, dass sie ihre bestehenden Produkte umstellen müssen auf die neuen Standards. Und wenn andere Spieler dazu nicht bereit sind, machen sie bloß die Kluft zu denen größer. … Das sind ganz erhebliche Investments [für] die Companies … um überhaupt erst internetmarktplatzfähig zu werden … Wir wollten eben nicht nur so einen … normaler Marktplatz, wo ich schon sehr stark standardisierte Produkte habe. Sondern unser erster Schritt war ja, die Produkte überhaupt erst standardisierbar zu machen. Und dazu mussten … die Companies sehr, sehr viel im eigenen Laden ändern, was … die Einstiegshürde noch einmal erhöht hat" (IM1: 10).
- Kosten der Prozessintegration: „Das Problem, warum das Ganze so teuer ist, ist, dass von der Brokerseite sehr viele unterschiedliche Systeme existieren und diese nicht sehr gut gewartet sind. Man muss mit jeder Ausführung von dieser Software wahrscheinlich eine neue Verbindung erstellen. Das war extrem kompliziert, extrem aufwendig" (IM2: 3).

[207] Hintergrund war die Annahme steigender Kundenbedürfnisse nach integrierten Allfinanz-Lösungen, Angebots- und Preistransparenz und unabhängiger Beratung: „Wir haben die ganze Strategie versucht zu bearbeiten, aufgrund dessen, was wir glauben, was die Kunden auf dem Web suchen … Es ist dieser Übergang von einer Selling Organization zu einer Buying Organization. Also, der

wie möglich umfassen.[208] Nach dem ersten Launch sollte das Angebot kontinuierlich erweitert werden. Der extreme breite Funktionsumfang des Portals war jedoch weniger ein Vorteil als ein Nachteil:

- Die Internetbank arbeitete mit 21 Produkt- und Servicepartner zusammen. Die Folge war ein extrem komplexer und langwieriger Implementierungs- und Integrationsprozess: „Die Internetbank ist irre anspruchsvoll in der Integration dieser … Dienstleistungen, Banking, E-Brokerage, Versicherungen, Finanzplanungen, und alles das auf einer Plattform, mit Zahlungen … Vielleicht sind wir immer noch zu komplex gewesen, zu breit gewesen in diesem Projekt. Das … ist ein Learning im Nachhinein“ (L1: 20).[209] (siehe dazu auch Kapitel).
- Einige Produkte/Funktionen wurden integriert, obwohl nach eigenen Marktanalysen nur ein geringer Bedarf bestand: Z.B. sah die VERSICHERER eigentlich ein eher geringes Potential für den Online-Versicherungsvertrieb und waren Kunden an Informations- und Analysetools weniger interessiert, wie Aussagen von Managern der VERSICHERER verdeutlichen: „Lebensversicherungen sind nicht geeignet, um online verkauft zu werden“ (L1: 3). „[W]ir haben Fokusgruppen gemacht … Und interessanter Weise war für die meisten das Thema Education sekundär“ (IB3: 14).
- Schließlich konkurrierte die VERSICHERER mit Großbanken mit langjähriger Erfahrungen im Bankgeschäft, die auch Online-Lösungen aufbauten und zunehmend Drittprodukte anboten. Die Nische eines integrierten Allfinanzportals war nach Branchenexperten daher eher ein „rhetorisches Manöver“. Das Allfinanzportal war zwischen der Niedrigpreis-Strategie der Discount-Broker und der Multikanal-Strategie der Großbanken „eingezwängt“. Die Manager der VERSICHERER und ihre Berater hatten die Initiative gestartet, obwohl sie wussten, dass „[wir] intern die Ressourcen und Fähigkeiten nicht [haben]“ (IB2: 6) und dass „eine Bank mit Operations … sehr wenig mit dem Versicherungsgeschäft direkt zu tun [hat]“ (L1: 11).

Interessanterweise war auch bei zwei erfolgreichen Initiativen (Firmennetzwerk, Online-Versicherer) ein wesentlicher Treiber der Geschäftsidee die Integration der Produkte/Systeme mehrerer Unternehmen. Warum waren diese zwei Initiativen erfolgreich? Drei Unterschiede zu den gescheiterten Initiativen zeigen, dass die beiden erfolgreichen Anwendungen dennoch ein vergleichsweise sparsames Design aufwiesen: (1) Die Anzahl und Heterogenität der Produkte/Systeme war bei den erfolgreichen Initiativen

---

Kunde kauft und nicht die Gesellschaft verkauft“ (IB1: 6). Ein Hauptverkaufsargument war also die Vereinfachung der Finanzgeschäfte durch eine übersichtliche Präsentation auf einer einzigen Plattform, die sich der Kunde individuell anpassen konnte.

[208] Tatsächlich war das Portal „für alle Belange der persönlichen Finanzen“: Online-Banking, Online-Brokerage an mehreren Börsenplätzen, Vermittlung von Fonds (alle in der Schweiz gehandelten Anlagefonds) und Versicherungen (von vier Anbietern) sowie vielfältige Finanzinformationen und Analyseinstrumente für die persönliche Finanzplanung.

[209] Nach Schätzungen von Branchenexperten war der Integrationsaufwand bei der Internetbank relativ hoch und entsprach mindestens dem Dreifachen der Anschaffungskosten der einzelnen Module.

wesentlich geringer. Sie integrierten Produkte von (bis zu zehn) Organisationseinheiten innerhalb des Konzerns und setzten auf bestehenden, übergreifenden IT-Abteilungen/-Systemen auf.[210] Die erfolglosen Anwendungen umfassten dagegen die Produkte/Systeme einer oder mehrerer Branchen. Sie sollten über 20 Produkt-/ Serviceanbieter, die teilweise Wettbewerber waren, integrieren. (2) Bei den erfolgreichen Initiativen war der Integrationsaufwand weitaus geringer. Es wurde nur ein neuer Vertriebs- und Verwaltungskanal für bestehende Produkte entwickelt. Die weniger erfolgreichen Initiativen beinhalteten neue/erheblich angepasste Produkte und deren Integration auf einer zentralen Plattform. (3) Die Manager der erfolgreichen Initiativen unterstützen das langfristige Überleben der Initiative, indem sie im Verlauf der Initiative die Anzahl und Heterogenität der Produkte/Systeme reduzierten.

Das Geschäftsmodell des **Firmennetzwerks** war der Aufbau eines Netzwerkes von Portalen für den deutschen Existenzgründermarkt, in dem die FINANZ über eine Website Information und Beratung zu Versicherungsprodukten liefern sollte. Auch hier war, wie bei der Internetbank, ein integriertes Angebot zentraler Treiber des Modells: Während der Internetauftritt früher nach Produktgesellschaften getrennt war[211], wurden jetzt auf einer Website Information und Beratung zu den Finanzprodukten mehrerer Konzern-Gesellschaften angeboten.[212] Zusätzlich integrierte die FINANZ ihre Website in ein Netzwerk von Portalen (z.B. Existenzgründerportale, Finanzdienstleistungsportale, Geschäftskundenportal der FINANZ), um Existenzgründern ein umfassendes Informations- und Serviceangebot (one-stop shop) zu liefern und über Partnerportale die Zahl der Kundenkontakte (traffic) zu erhöhen.

Zugleich basierte das Geschäftsmodell auf einer bewussten Beschränkung der Funktionen: Statt ein eigenes Existenzgründerportal aufzubauen, konzentrierte sich die FINANZ auf eine spezialisierte Website für Versicherungs- und Vermögensprodukten: „Als wir ermittelt haben: welchen Bedarf hat die Zielgruppe? … Dann fiel die Entscheidung: was brauchen die jetzt, was kann die FINANZ davon selber bedienen und wofür brauchen wir Partner. Und da war ziemlich schnell deutlich, dass Versicherungen keinen ganz hohen Stellenwert haben, dass natürlich die Bank mit ihren Krediten im Vordergrund steht … Und da haben wir gesagt … wir konzentrieren uns auf unsere

---

[210] Siehe dazu auch Kapitel 12.3.1 zur Auswahl kooperativer Sponsoren für eine Initiative.

[211] Der Koordinationsaufwand war wegen der vielen Produkte/Gesellschaften höher als bei den anderen erfolgreichen Initiativen. Später wurde die Anwendung teilweise als zu komplex eingeschätzt, weil der Kunde bei der Online-Beratung zu viele Fragen beantworten musste und zu viele Produkte offeriert wurden.

[212] Parallel zur Firmennetzwerk-Initiative wurde für alle Gruppen-Gesellschaften in Deutschland eine gemeinsame E-Business-Infrastruktur mit übergreifenden Geschäfts- und Privatkundenportalen aufgebaut.

Kernleistungen, weil man für [ein eigenes Portal] einfach zu viel hätte aufbauen müssen und weil es da schon bestehende Unternehmen gibt, die das besser abdecken. Deswegen war ja … der Gedanke dieses Netzwerks“ (FN5: 8).[213]

Als im Verlauf der Initiative die Dot.com-Welle zunehmend einbrach, konnten die Partnerportale kaum Kunden akquirieren. Daher wurde die One-Stop-Shop-Idee weitgehend aufgegeben und die Kooperationen mit Partnerportalen erheblich reduziert. Die Anwendung wurde als Online-Service in das Geschäftsportal der FINANZ integriert. Denn mehr als 90% der Anfragen wurden durch das eigene Geschäftskundenportal generiert. Die Integration in das Hauptportal sicherte die Finanzierung und den Ausbau der Anwendung: „[Wir konzentrierten uns jetzt auf] diesen interaktiven Berater, d.h. mit einfachen Fragen den Versicherungsbedarf des Kunden übergreifend zu ermitteln. Das ist auch das, was sich überhaupt aus diesem Geschäftsmodell ergibt, dass momentan weniger das Partnering erfolgreich ist, … aber diese … Anwendung die den Kunden übergreifend betrachtet … Und insofern ist es [jetzt] ein ganz normaler Internetservice [des Geschäftskundenportals]“ (FN5: 3).

Der **Online-Versicherer** stellt einen Sonderfall dar: Hier war eine produkt- und länderübergreifende Plattform grundsätzlich vorgesehen. Aber die Anwendung wurde bisher nur für einzelne Produkte in einzelnen Ländern implementiert. Ursprüngliches Geschäftsmodell war eine konzerneigene Best-Practice-Plattform, die mehreren Gruppengesellschaften den Online-Vertrieb von Versicherungen ermöglichte. Die Kosten des Internetvertriebs sollten gesenkt werden, indem die Pilotanwendung für Australien zu einem regionalen Verarbeitungszentrum ausgebaut werden sollte.[214] Für den Roll-out musste das Geschäftsmodell jedoch angepasst werden: Der weltweite Online-Vertrieb nahm langsamer zu als erwartet. Das regionale Verarbeitungszentrum konnte in Asien wegen rechtlicher Unklarheiten und Widerständen der Landesgesellschaften nicht realisiert werden.

Der Initiativeleiter hatte diese Risiken antizipiert und ein alternatives Geschäftsmodell frühzeitig entwickelt:[215] Bei der Pilotanwendung war ein Standard-Backend-System der

---

[213] Die Lösung umfasste nur drei Komponenten: Fachinformationen auf Partnerportalen mit einem Link zur Website der FINANZ, ein Online-Beratungstool zur Ermittlung des Versicherungsbedarfs und eines Produktvorschlags sowie die Möglichkeit, die Anfrage an Vertreter der FINANZ weiter zu leiten. Denn das Firmennetzwerk diente weniger dem Direktvertrieb als hauptsächlich dazu, Firmengründer bereits bei der Informationssuche im Internet anzusprechen und qualifizierte Anfragen an die Vertriebsorganisation zu generieren.

[214] D.h. mehrere Landesgesellschaften einer Region sollten das Backend-System gemeinsam nutzen und nur das Front-End lokal anpassen.

[215] Die proaktive Bewältigung von Risiken durch alternative Konzeptionen des Geschäftsmodells war aus Sicht des Leiters der Initiative vorteilhaft: „Dann ist es … gut, … eine andere Variante … in der Schublade zu haben, die man gleich rausziehen kann … [Ich] kann [dann] sagen: „So, ist ja o.k., aber jetzt haben wir das Geld nicht in den Sand gesetzt, sondern machen wir halt das“ (OV2: 5).

FINANZ eingesetzt worden, das auf sämtliche Vertriebskanäle und Produkte ausgelegt war. Falls der Internetvertrieb einbrechen sollte, konnte das Geschäftsmodell auf weitere Kanäle/Produktlinien ausgeweitet werden. Der Leiter der Initiative schlug daher vor, den Online-Versicherer nicht nur für den Online-Vertrieb von Kfz-Versicherungen sondern als vollautomatisches, „internetfähiges … Back-Office-System … für alle Vertriebskanäle über alle Produkte" (OV1: 14) einzusetzen. Auch wenn also der Funktionsumfang ursprünglich sehr weit gefasst war, gelang die Implementierung gerade durch eine Reduktion der Anwendung auf wenige Komponenten:[216]

- Der Online-Versicherer wurde (zunächst) nicht als regionale Plattform, sondern lokal bei einzelnen Landesgesellschaften implementiert.
- Auch wenn der Online-Versicherer mittelfristig als integriertes IT-System für mehrere Produkte/Distributionskanäle eingesetzt werden sollte, startete man mit produkt- und kanalspezifischen Anwendungen (z.B. Online-Verwaltung von Lebensversicherungen in Indonesien, Online-Vertrieb von Transportversicherungen in Indien).[217]
- Der Online-Versicherer wurde nur als Ergänzung zu dem etablierten Backend-System installiert: „Online-Versicherer war … ursprünglich … unser … Standard-E-Sales-Produkt, das auf mehreren Backend-Systemen laufen kann … [Um nicht mehrere Interfaces für mehrere Backend-Systeme parallel zu entwickeln, haben wir dann entschieden], dass wir das … auf das FINANZ-Backend-System hin optimieren und mit dem Backend-System in Zukunft als Paket anbieten …. das ist … eine andere Logik" (OV3: 5). So konnten Gruppen-Gesellschaften, die über das Backendsystem verfügten, eine kompatible Webanwendung und Länder, die noch mit alten Datenbanksystemen arbeiteten, eine vollautomatisierte Lösung erhalten.

Warum können Manager durch ein sparsames Design (Produkte mit wenigen Komponenten) den Erfolg einer Initiative fördern? Aus unseren Daten konnten wir zwei zentrale Gründe ableiten:

(1) Ein sparsames Design kann zum Erfolg einer Initiative beitragen, weil Lösungen mit relativ wenigen Komponenten in der Regel schneller und einfacher implementiert werden können (Drucker 1985). Die Manager einer neuen strategischen Initiative stehen typischerweise unter extremem Zeit- und Ergebnisdruck, weil sie die (hohen) In-

[216] Der Leiter der Initiative vereinfachte auch die Kommunikation des Geschäftsmodells im Unternehmen, indem er (1) das jeweilige Modell in einer einfachen Graphik visualisierte, (2) den Nutzen des Geschäftsmodells anhand der Geschäftsergebnisse der Pilotanwendung quantifizierte und (3) die Präsentationen für die verschiedenen Adressaten „empfängergerecht" variierte.

[217] Schließlich verstärkte die erfolgreiche Implementierung lokaler Lösungen wieder das Interesse für eine regionale Plattform. Im Untersuchungszeitraum wurde daher ein regionales, integriertes Verarbeitungszentrum für Osteuropa diskutiert, das die ursprüngliche Idee eines regionalen Verarbeitungszentrums mit einer integrierten Plattform für mehrere Kanäle/Produkte kombinierte.

vestitionen gegenüber dem Top-Management rechtfertigen müssen, weil einflussreiche externe Stakeholder (z.B. Berater, Kapitalmarkt) die Initiative als kritisch für das Überleben des Unternehmens ansehen oder weil die Initiative schneller als Konkurrenzprojekte im Markt platziert werden soll (z.B. Noda/Bower 1996). Daher besteht die Gefahr, dass die Manager Lösungen zu schnell und zu komplex entwickeln, d.h. Komponenten integrieren, für die kein Bedarf besteht oder für deren professionelle Umsetzung das Unternehmen nicht die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten aufweist (z.B. Hambrick/MacMillan 1984, Müller-Stewens/Lechner 2003). Reduzieren die Manager dagegen die Lösung auf wenige, kritische Komponenten, können sie Entwicklungskosten und -komplexität eher kontrollieren.

(2) Ein sparsames Design kann den Initiativeerfolg fördern, da weniger komplexe Lösungen flexibler angepasst und eingesetzt werden können. Bei neuen strategischen Initiativen ist aufgrund der beträchtlichen Unsicherheit die Fehlerquote generell höher als bei Routineprojekten (z.B. McGrath et al. 1995, Fischer 2002). Mit steigender Komplexität der Lösung nimmt aber wahrscheinlich auch die Fehlerrate noch weiter zu (Quinn 1985). Lösungen mit wenigen Komponenten sind daher vermutlich stabiler und erfordern einen geringeren Steuerungsaufwand. Wenn erste Lösungsansätze scheitern oder Fehler aufweisen, kann eine Lösung mit wenigen Komponenten mit niedrigerem Zeit- und Kostenaufwand wiederhergestellt oder optimiert werden. In vielen Märkten können Unternehmen zudem den anspruchsvollen und fragmentierten Kundenbedürfnissen nur dadurch gerecht werden und eine ausreichende Ertragsbasis schaffen, dass sie ihre Produkte und Prozesse ausdifferenzieren (z.B. Müller-Stewens/Lechner 2003: 419). Bei einer einfachen Lösung kann die Geschäftsidee wahrscheinlich schneller und umfassender diversifiziert werden. Die Spezialisierungskosten für die Anpassung an die jeweiligen Kundenbedürfnisse sind geringer, die Spielräume für eine Ausdifferenzierung dagegen größer. Potentielle oder bestehende Kunden können die Lösung leichter weiterentwickeln und neue Einsatzgebiete identifizieren. Ist eine Ausdifferenzierung der Lösung (z.B. aufgrund eines eher homogenen Marktes) nicht notwendig oder nicht möglich, kann ein sparsames Design zumindest entscheidend dazu beitragen, dass die Lösung erfolgreich in weitere Geschäftseinheiten oder Divisionen des Unternehmens transferiert und konzernübergreifend eingesetzt wird (Galbraith 1990, Szulanski 1996).

Nach unseren Ergebnissen können Geschäftsideen also dann erfolgreich sein, wenn sie auf ein sparsames Design der Produkte oder Prozesse gerichtet sind. Wir schließen mit

unserer Forschung an die bestehende Strategieliteratur an: Einige Studien zum organisationalen Wissenstransfer zeigen, dass eine geringere Komplexität der Lösungen oder Praktiken einen erfolgreichen Transfer zwischen Organisationseinheiten unterstützen kann (z.B. Galbraith 1990, Szulanski 1996). Insbesondere stimmen wir mit Autoren überein, die auf die Grenzen einer Produktdifferenzierung hinweisen. So kann die in einigen Branchen zu beobachtende Produktproliferation mit einer großen Zahl an Produkttypen, -varianten, und -komponenten zu hohen Komplexitätskosten (genauer: Transaktions- und Organisationskosten) führen (z.B. Jones/Butler 1988).

Während die bestehende Strategieliteratur aber vor allem die Vorteile einer geringeren Komplexität bestehender Praktiken diskutiert, betrachten wir die Bedeutung eines sparsamen Designs für die erfolgreiche Implementierung und Etablierung *neuer* Produkte und Prozesse. Wir führen damit auch Arbeiten der anwendungsorientierten Innovationsliteratur in die Strategieliteratur ein, nach denen ein einfacher Aufbau kritisch für den Erfolg von Innovationen ist (z.B. Drucker 1985, Peters/Waterman 1982).

11.4 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen

Nach unseren Forschungsergebnissen können die Manager neuer strategischer Initiativen zum Erfolg der Initiative dadurch beitragen, dass sie die Komplexität der Initiative systematisch reduzieren und eine relativ einfache Geschäftsidee entwickeln. (simplifying). Eine Geschäftsidee kann insbesondere durch zwei, sich ergänzende Managementpraktiken vereinfacht werden: Erfolgreiche Manager fokussieren die Geschäftsidee ihrer Initiative auf wenige, klar abgegrenzte Veränderungen der bestehenden Praktiken (focused changes). Sie begründen ihre Geschäftsidee auf Produkte mit relativ wenigen Komponenten (parsimonious design).

Warum sind einfache Geschäftsideen bei neuen strategischen Initiativen in Großunternehmen tendenziell erfolgreicher? Durch eine Vereinfachung der Geschäftsidee unterstützen die Manager den Erfolg der Initiative wahrscheinlich deshalb, weil sie das Erlernen neuer Praktiken erst dadurch ermöglichen, dass sie den komplexen sozialen Wandel, den neue strategische Initiativen typischerweise erfordern, fokussieren und beschleunigen. Sie wirken damit insbesondere der Tendenz etablierter Großunternehmen entgegen, aufgrund des Einflusses externer Stakeholder in neue strategische Initiativen entweder zu wenig zu investieren oder neue Initiative zu aufwendig und zu komplex aufzusetzen.

Diese Argumentation entwickeln wir nun in zwei Schritten: (1) Wir arbeiten zunächst allgemein heraus, warum etablierte Unternehmen wegen einflussreicher Stakeholder einen Aufbau neuer strategischer Initiativen verlernen können und wie Manager mittels einfacher Geschäftsideen diese Komplexitätsfalle (complexity trap) umgehen. (2) Dann konfrontieren wir unsere Ergebnisse mit der Resource-Based View. Nach der Resource-Based View sind einfache Strategien nicht langfristig erfolgreich, weil sie durch Wettbewerber imitiert werden können (z.B. Reed/DeFillippi 1990). Wir erweitern diese Sichtweise, indem wir zwischen Adoptionsbarrieren für die Adressaten einer neuen Geschäftsidee und Imitationsbarrieren für Wettbewerber der Initiative unterscheiden. So können wir zeigen, dass eine geschickte Vereinfachung von Geschäftsaktivitäten nicht nur temporäre Wettbewerbsvorteile fördern, sondern auch den Erfolg der Initiative nachhaltig sichern kann.

(1) Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist das von Christensen und Kollegen beschriebene Dilemma erfolgreicher, innovativer Unternehmen (zum „Innovator´s Dilemma“ siehe z.B. Christensen/Bower 1996, Christensen 1997). Christensen und Kollegen integrieren das Bower-Burgelman-Modell der Ressourcenallokation in Großunternehmen (siehe Kapitel 3.1.1) mit dem Resource Dependence-Ansatz (Pfeffer/Salancik 1978), um zu erklären, warum und unter welchen Bedingungen finanzstarke, kundenorientierte, technologisch führende und rational geführte Organisationen daran scheitern, kritische neue Technologien/Geschäftsmodelle zu erschließen. Ursache des Scheiterns ist paradoxerweise nicht eine zu geringe Kundenorientierung und Innovationsneigung, sondern eine zu starke Ausrichtung auf bestehende Kunden. Der Ressourcenallokationsprozess großer, etablierter Unternehmen wird durch den bestehenden Kernmarkt, d.h. durch die Bedürfnisse und Kompetenzen der gegenwärtig einflussreichsten Kunden geprägt. Im Sinne einer Resource Dependence-Logik (Pfeffer/Salancik 1978) können Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie ihre Ressourcenallokationprozesse auf externe Stakeholder ausrichten, die ihnen überlebensnotwendige Ressourcen bereitstellen. Bestehende Firmen investieren daher regelmäßig erfolgreich in Technologien/Geschäftsmodelle, die sich auf die Anforderungen des bestehenden Kernmarktes richten. Durch permanente Innovationen können sie ihre Führungsposition erhalten und den Kunden immer aufwendigere und komplexere Lösungen bieten. Sie scheitern jedoch an der Entwicklung und Kommerzialisierung einfacherer Technologien/Geschäftsmodelle, weil diese sich zunächst nur auf kleinere, neu entstehende Marktsegmente richten und daher hinter den Umsatz- und Renditezahlen des Kerngeschäfts zurückbleiben. Übersteigt jedoch die Innovationsrate

des Unternehmens die Kompetenzen und Bedürfnisse der Mehrheit der Kunden, dann können einfachere Technologien/Geschäftsmodelle, die sich erst nur auf einzelne, neue Segmente richteten, die komplexen Modelle im Kernmarkt verdrängen. Nach Christensen und Kollegen können große, etablierte Unternehmen *zu wenig* in neue Geschäftsmodelle investieren, wenn ihre Ressourcenallokationsprozesse nur auf bestehende Kunden ausgerichtet sind.

Auch bei den von uns untersuchten gescheiterten Initiativen waren die „visionären" Geschäftsideen zu komplex und zu aufwendig, um sich erfolgreich im Unternehmen und Markt etablieren. Im Gegensatz zu den Studien von Christensen und Kollegen beobachteten wir aber, dass die Unternehmen nicht zu wenig, sondern *zu umfassend und zu diffus* in neue Geschäftsaktivitäten investierten. Die aufwendigen und komplexen Geschäftsideen gingen hier weniger auf den Einfluss der Kunden zurück, sondern wurden durch das Verhalten der *Wettbewerber und den Druck des Kapitalmarktes* begünstigt. Die Führungskräfte großer, börsennotierter Unternehmen müssen in vielen Branchen eine sehr hohe Wettbewerbsintensität und -dynamik bewältigen. Zudem müssen sie ihre Investitionsentscheidungen in sehr kurzen Zeitabständen gegenüber dem Kapitalmarkt rechtfertigen. Wenn sie langsamer als Wettbewerber auf neue Chancen und Risiken reagieren und keine Erfolge vorweisen, dann werden Analysten die Strategie des Unternehmens schnell in Frage stellen und Investoren ihre Mittel abziehen. Setzt sich ein neues Geschäftsmodell zunehmend in einer Branche durch, dann implementieren Unternehmen das Modell nicht mehr nur um Effizienzvorteile zu erzielen, sondern um ihre Strategie gegenüber dem Kapitalmarkt zu legitimieren (O´Neill et al. 1998). Eine sich selbst verstärkende Wettbewerbsdynamik (bandwaggon effects) erhöht dann den Druck auf Unternehmen das neue Geschäftsmodell schnell und unreflektiert zu adoptieren (Abrahamson/Rosenkopf 1993). Der hohe Zeit- und Ergebnisdruck kann also dazu führen, dass die verantwortlichen Manager unausgereifte, zu komplexe Geschäftsideen oder -modelle starten. Arbeiten die Manager zudem bei der Entwicklung des Modells mit externen Beratern zusammen, dann erhöhen diese die Komplexität des Geschäftsmodells eher zusätzlich. Berater werden eingekauft, damit sie neue „intelligente" strategische Ideen und Analysen liefern. Strategische Konzepte und Best-Practices aus anderen Unternehmen und Branchen lassen sich aber nicht problemlos auf das eigene Unternehmen übertragen. Klassische Marktforschungsmethoden reichen bei neuen Initiativen nicht aus, um aus eher optimistischen und unverbindlichen Aussagen einen konkreten Bedarf und eine tragfähige Problemlösung abzuleiten (z.B. Slater/Narver 1998). Der Internethype stellte zwar eine spezifi-

sche Extremsituation dar. Generell können aber die hohe Wettbewerbsintensität und -dynamik und der Druck des Kapitalmarktes dazu beitragen, dass Unternehmen zu umfassende Investitionen in neue Initiativen tätigen und die Leiter der Initiative zu komplexe und aufwendige Geschäftsideen entwickeln, die über die Bedürfnisse und Kompetenzen kritischer Akteure hinausgehen und sich daher im Unternehmen und Markt nicht durchsetzten können. Diese Komplexitätsfalle können die Manager neuer strategischer Initiativen durch eine systematische Vereinfachung ihrer Geschäftsidee umgehen.

(2) Unsere Annahme der Überlegenheit einfacher Geschäftsideen wird durch Studien der Strategieprozessforschung und unsere Daten bestätigt. Sie widerspricht aber zugleich, auf den ersten Blick, einer zentralen Annahme der Resource-Based View: Die Resource-Based View erklärt befasst sich insbesondere auch mit der Frage, welche Eigenschaften Ressourcen oder Fähigkeiten aufweisen müssen, damit sie durch Wettbewerber nicht imitiert werden und nachhaltige Renten sichern können (z.B. Barney 1991, Peteraf 1993). Ein wesentliche Barriere für die Imitation durch Wettbewerber ist die Komplexität der Ressourcen oder Fähigkeiten eines Unternehmens (z.B. Reed/DeFillippi 1990). Nur komplexe Wertschöpfungsaktivitäten oder Geschäftsideen können zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen, weil dann Wettbewerber die überlegene Strategie und die ihr zugrunde liegenden kausalen Mechanismen nicht vollständig erfassen und imitieren können (z.B. Reed/DeFillippi 1990, Peteraf 1993).

Die Resource-Based-View liefert damit einen plausiblen Ansatz für die Überlegenheit komplexer Geschäftsideen. Die Betrachtung bleibt jedoch unvollständig, da nur die Imitation durch Wettbewerber betrachtet wird. Wir erweitern die Perspektive um die Diffusion und Adoption neuer Geschäftsideen im Unternehmen und Markt. Wenn wir unsere Ergebnisse mit der bestehende Logik der Ressource-Based View integrieren, zeichnen sich erfolgreiche Geschäftsideen durch zwei wesentliche Eigenschaften aus: Erfolgreiche Manager vereinfachen ihre Geschäftsidee idealerweise so, dass sie die Imitation durch Wettbewerber erschweren (hohe Wettbewerbsbarrieren) und zugleich eine Adoption durch die Adressaten der Initiative erleichtern (niedrige Barrieren der Diffusion/Adoption, siehe Abbildung 29).

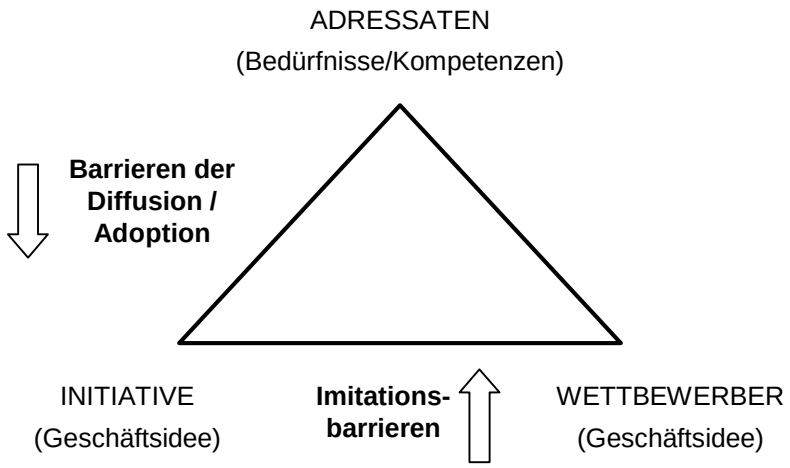


Abbildung 29: Adoptions- und Imitationsbarrieren neuer Geschäftsideen als Determinanten des Initiativeerfolgs

Der Entwicklungsprozess neuer strategischer Initiativen lässt sich als Prozess der Diffusion und Adoption neuer Geschäftsideen konzeptualisieren (O´Neill et al. 1998).[218] Damit eine Initiative erfolgreich sein kann, muss sie sich im Unternehmen und im Markt ausbreiten. Die Leiter der Initiative sind die „change agents", die die Diffusion der Initiative und ihre Adoption durch die Adressaten der Initiative im Unternehmen (z.B. Sponsoren, Fachspezialisten) und im Markt (z.B. Kunden/Nutzer) koordinieren und zu fördern versuchen.

Neben vielen anderen Einflussfaktoren bestimmt der Grad der Komplexität einer neuen Geschäftsidee dabei wesentlich Geschwindigkeit, Umfang und Aufwand der Diffusion der Initiative (z.B. Kivlin 1960, zitiert nach: Rogers 1983, Galbraith 1990). Wenn

[218] Die Diffusionsforschung untersucht die Ausbreitung und Nutzung von Innovationen (für einen Einführung siehe z.B. Rogers 1983). Die Konzepte der Diffusionsliteratur sind bereits durch mehrere Autoren in die Management- und Strategieforschung eingeführt worden (z.B. Abrahamson/Rosenkopf 1993, O´Neill et al. 1998) und können daher auch zu einem Verständnis von Entwicklungsprozess und Management neuer strategischer Initiativen beitragen. Die Diffusion einer Innovation bezeichnet generell den sozialen Wandel- und Kommunikationsprozess, durch den die beteiligten Akteure Informationen und Wissen zu neuen Ideen und Konzepten entwickeln und austauschen (Rogers 1983: 5-7). Die Adoption ist die Entscheidung, die Innovation in vollem Umfang und regelmäßig einzusetzen (Rogers 1983: 21). Die bestehende Literatur konzentriert sich auf die Diffusion/Adoption einer Innovation durch Nutzer/Kunden im Markt. Wir erweitern die Perspektive auf den gesamten Entwicklungsprozess einer Initiative und betrachten die Adoption und Diffusion der neuen Idee durch Akteure im Unternehmen (z.B. Sponsoren und Fachspezialisten) und im Markt.

eine neue Idee sehr komplex ist, wird sie von potentiellen Adressaten als relativ schwierig zu verstehen und zu nutzen wahrgenommen. Bei sehr komplexen Geschäftsideen besteht daher die Gefahr zu hoher Barrieren der Adoption und Diffusion. Für potentielle Sponsoren und Kunden bleibt der Nutzen der neuen Geschäftsidee unklar. Bei der Implementierung kommt es eher zu Fehlern und Kommunikationsproblemen zwischen den beteiligten Fachabteilungen. Das Unternehmen muss umfassend in die Marktvorbereitung (z.B. Produktankündigungen oder Schulungen) investieren, um die Diffusion der Initiative zu beschleunigen. Einfache Geschäftsideen weisen dagegen vergleichsweise geringe Adoptionsbarrieren auf. Sie werden also tendenziell schneller, umfassender und mit geringerem Aufwand durch relevante Akteure im Unternehmen und Markt adoptiert. Die Einfachheit der Geschäftsidee kann deshalb entscheidend für den Erfolg einer Initiative und die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs sein, wie sich anhand des Belegschaftsvertriebs, dem wohl erfolgreichsten Geschäftsmodell unserer Studie, verdeutlichen lässt.

Die Manager des **Belegschaftsvertriebs** konzentrierten sich auf eine einfache Geschäftsidee: Statt eines Allfinanzportals mit umfassendem Mitarbeitervertrieb entwickelten sie ein Portal zur Vertriebsunterstützung, das Firmenkunden über deren Intranet Online-Information/-Beratung zur betrieblichen Altersvorsorge lieferte. Die einfache Geschäftsidee trug nicht nur zur schnelleren und umfassenderen Adoption und Diffusion der neuen Initiative bei, sondern erschwerte zugleich eine Imitation durch Wettbewerber:

- Der klare Nutzen der Initiative (Senkung der Beratungs- und Verwaltungskosten) erleichterte die Kommunikation mit den Sponsoren und die Koordination der Spezialisten. Durch einen konkreten Mehrwert für die Unternehmen/Arbeitgeber konnte die FINANZ überhaupt erst einmal Zugang zum Intranet der Firmenkunden erhalten. Nach dem ersten Launch unterstützte die einfache Geschäftsidee eine schnellere und umfassendere Diffusion, indem weitere Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen und Markt rasch identifiziert und mit geringerem Aufwand implementiert werden konnten.
- Die Vereinfachung erschwerte aber wahrscheinlich auch die Imitation durch Wettbewerber: (a) Durch die schnellere Implementierung konnte die FINANZ E*rstanbietervorteile* sichern, die bei einer komplexeren und zeitaufwendigeren Lösung nicht möglich gewesen wären. Beispielsweise konnte die FINANZ so früher als Wettbewerber (implizites) Detailwissen zur professionellen Implementierung von Online-Services und zur Online-Finanzberatung aufbauen. (b) Die FINANZ konnte einen *lock-in* der Kunden erreichen, weil das Portal zu höheren Kosten des Wechsels zu anderen Versicherern führte (Amit/Zott 2001). Der einfache Aufbau senkte die Implementierungs- und Wartungskosten, was die Bereitschaft der Führungskräfte das Portal zu implementieren, erhöhte. Die Zusammenarbeit mit Spezialisten der Firmenkunden bei Implementierung und Betrieb des Portals unterstützte das wech-

> selseitige Vertrauen zwischen den Firmen (das „relationale“ Kapital, Kale et al. 2000). Die Mitarbeiter des Unternehmens konnten die funktionale Internetanwendung einfach erlernen, was die Bereitschaft sich bei anderen Anbietern zu informieren, verringerte.[219]

Die Manager erfolgreicher Initiativen können also dann den Erfolg der Initiative fördern, wenn sie die Komplexität der Geschäftsidee intelligent reduzieren und Bereiche identifizieren, in denen eine einfache Gestaltung für den Kunden kein geringeren, sondern einen steigenden Mehrwert bedeutet und die Imitation durch Wettbewerber erschwert.

Unsere Forschungsergebnisse zur Überlegenheit einfacher Geschäftsideen stellt innerhalb der auf strategische Prozesse konzentrierten Initiativeforschung eine der ersten Arbeiten dar, die den Zusammenhang zwischen Inhalt und Erfolg einer neuen strategischen Initiative empirisch untersucht. Darüber hinaus kann unser Ansatz die bestehende Strategieforschung in zweierlei Hinsicht bereichern: (1) Wir ergänzen das von Christensen und Kollegen entwickelte Modell der Ressourcenallokation großer, etablierter Unternehmen (v.a. Christensen/Bower 1996, Christensen 1997) durch Analyse des Einflusses weiterer externer Stakeholder. Wir zeigen, wie eine hohe Wettbewerbsintensität und -dynamik über den Kapitalmarkt (und externe Berater) Manager dazu veranlassen kann, zu komplexe und zu aufwendige Geschäftsideen oder -modelle für neue strategische Initiativen zu entwickeln. Wir identifizieren zudem einige Praktiken,

---

[219] In unserer komplexen, postmodernen *Multioptionsgesellschaft* (Gross 1994) ist Einfachheit vermutlich ein zentraler Treiber für Mehrwert und Wettbewerbsfähigkeit. Betrachten wir als Ausblick zwei kurze Fallbeispiele weiterer Unternehmen: Der Handelskonzern Aldi konzentriert sich nicht nur auf Eigenmarken, sondern hat im Vergleich zu Wettbewerbern ein beträchtlich reduziertes Warenangebot (etwa 700 Produkte statt rund 20.000 Waren in traditionellen Supermärkten). Dadurch dass Aldi so wenige Produkte anbietet, kann das Unternehmen nicht nur Logistikkosten sparen, sondern auch die Qualität der Produkte besser kontrollieren. Interessanterweise nehmen die Kunden die geringere Auswahl nicht als Nachteil war, sondern sehen Aldi vor allem als preisgünstigen Anbieter (Business Week, European Edition, 26.April 2004: Secretive.Powerful. How far can Germany´s Aldi go?). Ein weiteres interessantes Beispiel ist die Fitness-Studio-Kette Kieser: Kieser verzichtet im Gegensatz zu anderen Fitness-Studios auf Ausdauer- und Wellness-Angebote (z.B. Sauna, Aerobic-Kurse) und konzentriert sich bewusst auf ein medizinisches Krafttraining. Das reduzierte Leistungsangebot senkt die Betriebskosten und ermöglicht niedrigere Beiträge. Es ist aber zugleich Teil einer auf Gesundheit ausgerichteten Trainingsphilosophie, die auch im minimalistisches und einheitlichen Design der Fitness-Center zum Ausdruck kommt.

durch die erfolgreiche Manager dieser Komplexitätsfalle begegnen und ihre Geschäftsidee vereinfachen. (2) Wir relativieren die Annahme der Resource-Based View, dass die Komplexität von Wertschöpfungsaktivitäten ihr Wertschöpfungspotential (immer) erhöht (Reed/DeFillippi 1990, Peteraf 1993). In unserer Studie konnten einfache Geschäftsideen zu einer schnelleren und umfassenderen Diffusion und Adoption der Initiative beitragen und bedeuteten nicht zwangsläufig eine schnelle Imitation durch Wettbewerber. Die Ergebnisse dieses Kapitels lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

These 1 (Inhaltliche Entwicklung): Die Leiter einer neuen strategischen Initiative können zum Erfolg der Initiative beitragen, wenn sie relativ einfache Geschäftsideen entwickeln (simplifying). Durch eine intelligente Reduktion der Komplexität der Geschäftsidee fördern sie eine schnelle und umfassende Diffusion und Adoption der Initiative im Unternehmen und Markt.

Eine einfache Geschäftsidee erreichen die Leiter der Initiative durch zwei, sich ergänzende Praktiken:

These 1a: Die Leiter einer neuen strategischen Initiative unterstützen den Initiativeerfolg, indem sie die Geschäftsidee auf einen spezifischen Bedarf und ein spezifisches Endergebnis fokussieren, das nur wenige, klar abgegrenzte Veränderungen bestehender Geschäftspraktiken erfordert (focused changes).

These 1b: Die Leiter einer neuen strategischen Initiative unterstützen den Initiativeerfolg, indem sie die Geschäftsidee auf Produkte mit wenigen, konsistenten Komponenten richten (parsimonious design), genauer: nur Komponenten integrieren, die aus Sicht der Kunden originärer Bestandteil der Problemlösung sind und/oder bei denen das Unternehmen relevante Kompetenzen schneller oder mit geringerem Aufwand als Wettbewerber aufbauen kann.

12. Organisation: Initiative und Stammorganisation *gleichzeitig* integrieren und isolieren (loose coupling)

Themen: Organisation strategischer Initiativen, Beziehung zwischen Initiative und Stammorganisation (Autonomiegrad), strategische Allianzen

Durch welche Praktiken der Initiativeorganisation können die Leiter strategischer Initiativen zum Erfolg der Initiative beitragen? Empirische Studien zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen die Mehrheit ihrer Initiativen innerhalb der Stammorganisation (z.B. in einer Stabs- oder Matrixorganisation) realisieren (z.B. VDI-Nachrichten et al. 2001). Weicht die Initiative aber erheblich von Strategie und Kernkompetenzen des Unternehmens ab, kann sie in der Regel nur dann langfristig überleben, wenn sie vom Kerngeschäft isoliert und als eigenständige Organisationseinheit geführt wird (Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Initiativen werden dann als „skunkworks" organisiert (z.B. Burgelman 1983a, Peters/Waterman 1982) oder als separate Gesellschaften (Spin-offs) geführt (z.B. Christensen/Bower 1996).

Wir präzisieren und erweitern diese kontingenztheoretische Sicht der Organisation strategischer Initiativen. Tatsächlich waren erfolgreiche Initiativen in Bezug auf ihre Stammorganisation weder ausschließlich isoliert noch vollständig integriert. Erfolgreiche Manager kombinierten isolierte mit integrierten Strukturen, Prozessen und Akteuren. Sie organisierten die Initiative als lose gekoppeltes oder semi-autonomes Vorhaben (**loose coupling**, in Anlehnung an Heller 1993, 1999, Weick 1976).[220]

Die generelle Organisationsform der Initiative wählten sie nach dem Grad der inhaltlichen Anschlussfähigkeit der Initiative (Lechner/Floyd 2002, Leonard 1992). Wenn die

[220] Die „lose Koppelung" (*loose coupling*) von Organisationseinheiten, von Weick 1976 im Zuge der Kritik bürokratischer Organisationsforschung entwickelt, ist eines der am häufigsten verwendeten und missverstandenen Konzepte der Organisationsforschung (für einen kritischen Überblick: Orton/Weick 1990). Eine lose oder begrenzte Kopplung liegt dann vor, wenn Elemente sich wechselseitig beeinflussen, aber zugleich sich abgrenzen lassen und eine eigene Identität aufweisen (Weick 1976). Gemeint ist damit nicht eine rein organische Struktur (Burns/Stalker 1961) oder organisierte Anarchie (Cohen et al. 1972), sondern ein dialektisches Verständnis von Organisationsstrukturen, ähnlich zum Begriff der begrenzten Rationalität organisationaler Entscheidungen (Simon 1945): Organisationen sind häufig gleichzeitig gekoppelt und lose, geschlossen und offen, beruhen auf organischen und mechanistischen Strukturen, expliziten und impliziten Mechanismen und sind weniger statische Einheiten als das dynamische und instabile Produkt sozialer Interaktionsprozesse.

Initiative auf Strategie und Kernkompetenzen des Unternehmens aufsetzte (hohe bis mittlere Anschlussfähigkeit), wurde die Initiative eng in das Unternehmen eingebunden (integrierte Organisation, wie z.B. Matrixorganisation). Erforderte die Initiative dagegen vor allem neue Praktiken (niedrige Anschlussfähigkeit), wurde eine eigene, vom Konzern getrennte Organisation aufgebaut (isolierte Organisation, wie z.B. spin-off). Die situative Wahl zwischen integrierter und isolierter Organisationsform war jedoch nur notwendig, nicht aber hinreichend für den Initiativeerfolg (siehe Abbildung 30).

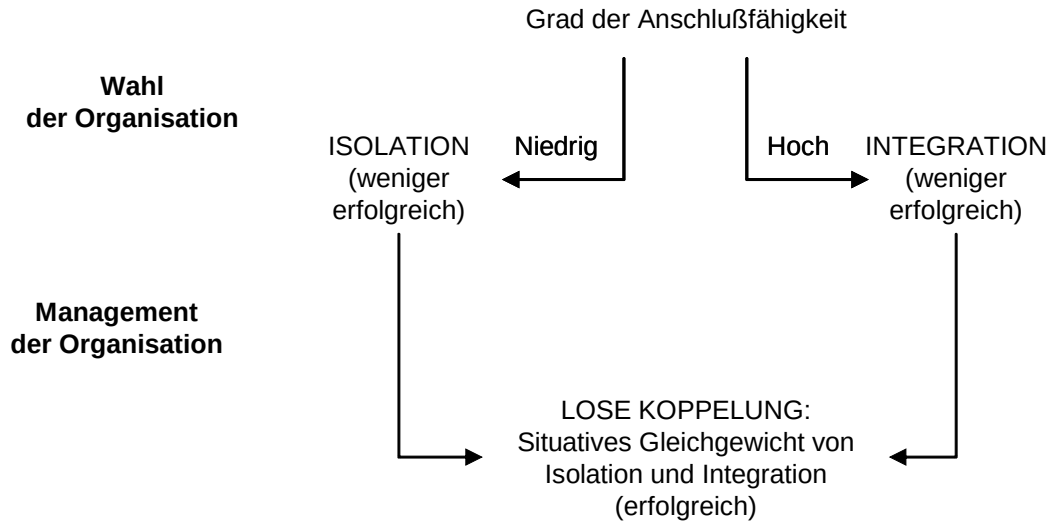


Abbildung 30: Situatives Gleichgewicht zwischen Integration und Isolation

Erfolgreich waren die Initiativen nur dann, wenn die Manager durch eine Feinabstimmung („fine-tuning“) der Organisation die Schwächen der jeweils gewählten Organisationsform teilweise ausglichen und die Initiative als semi-autonomes oder lose gekoppeltes Vorhaben organisierten. Indem die Manager zu einem situativen Gleichgewicht zwischen Integration und Isolation beitrugen, bewältigten sie ein zentrales Dilemma im Management strategischer Initiativen (Leonard 1992): Strategische Initiativen können in der Regel nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn sie bestehende Praktiken der Stammorganisation und neue Praktiken optimal kombinieren („best of both worlds“). Eine lose gekoppelte Organisationsform unterstützte ein ganzheitliches Management der *Synergien*[221] zwischen Initiative und Stammorganisation: Durch die

[221] *Synergien* beziehen sich generell auf das Zusammenwirken von Teilen mit positiven oder negativen Effekten. Wir untersuchen hier Synergien, die durch materielle und immaterielle Verflechtungen der Wertschöpfungsaktivitäten zwischen Initiative und Stammorganisation geschaffen werden (in Anleh-

organisatorische Integration erleichterten die Manager den Transfer von Praktiken zwischen Stammorganisation und Initiative (positive Synergien). Beispielsweise erhielten die Initiativen dann eher Zugang zu hoch qualifizierten IT-Spezialisten des Unternehmens. *Zugleich* aber vermieden die Manager durch eine organisatorische Isolation Konflikte (negative Synergien) mit der Stammorganisation und unterstützten die Erprobung neuer Praktiken, z.B. wenn etablierte Vertriebsprozesse – trotz Bedenken von Managern der Stammorganisation – für das Internet erheblich vereinfacht wurden.

Weniger erfolgreiche Manager wählten dagegen eine ungleichgewichtige, einseitige Organisation der Initiative und förderten so eine instabile und konfliktreiche Beziehung zur Stammorganisation, in der Synergien zwischen Initiative und Stammorganisation nur unzureichend erfasst wurden. Entweder wurde die Initiative unfokussiert und zu schnell in das Unternehmen integriert – mit der Folge, dass die Manager die vielfältigen, häufig heterogenen Akteure nicht mehr koordinieren konnten und erhebliche Konflikte (negative Synergien) mit der Stammorganisation die Initiative beeinträchtigten. Oder die Manager isolierten die Initiative zu umfassend von der Stammorganisation. Kritische Akteure und Rollen der Stammorganisation wurden nicht erfasst oder bewusst ausgeschlossen. Die Initiative wurde dann zunehmend losgelöst von der Gesamtorganisation vorangetrieben, positive Synergien mit der Stammorganisation wurden nicht realisiert und die Initiative wurde eingestellt.

Der erforderliche Ausgleich zwischen Integration (zur Realisierung positiver Synergien) und Isolation (für die Vermeidung negativer Synergien) in der Organisation der Initiative wurde von unseren Interviewpartnern oft thematisiert. Das zugrunde liegende Dilemma zeigte sich z.B. im Vergleich eines Projektleiters zwischen (integrierter) Matrixorganisation und (isolierter) Task Force.

> „[Nachteil der Matrix war: W]enn ein Referatsleiter die Leute abgezogen hat, dann habe ich nichts dagegen machen können“ (BV3: 26). „[Aber auch eine Task Force hat Defizite]: Wenn wir jetzt ein Referat wildern und wir holen aus jedem Referat einen Mitarbei-

---

nung an Ansoff 1965, Porter 1985, 1987). *Positive* Synergien sind ökonomischer Mehrwert oder nachhaltige Wettbewerbsvorteile - der „Nutzen“ der Beziehung, z.B. in Form von Verbundeffekten (economies of scope) oder Größendegressionseffekten (economices of scale). *Negative* Synergien betreffen die „Kosten“ der Beziehung, z.B. Koordinationskosten, die sich aus der Notwendigkeit der Abstimmung mit der Stammorganisation ergeben (umfassende Berichtspflichten usw.) oder Inflexibilitätskosten, wenn der Handlungsspielraum der Initiative eingeschränkt wird.

> ter rein, brauche ich trotzdem das Fachwissen aus diesen Referaten … Das bringen die Mitarbeiter zwar erst mal mit, aber in zwei Jahren ist das nicht mehr so arg viel wert … Und deswegen ist das … ein schmaler Weg, über den wir hier gehen müssen. Und … den Königsweg … das wäre eine neue Doktorarbeit, sich … zu überlegen – wie so eine Organisationsform aussehen könnte, die auch praktisch vorwärts kommt“ (BV3: 26-29).

Die Manager erfolgreicher Initiativen organisierten die Schnittstelle zwischen Initiative und Stammorganisation also eher wie die Membran einer organischen Zelle (in Anlehnung an Hamel 1991). Sie förderten das Überleben der Initiative durch einen aktiven und differenzierten Austausch zwischen Initiative und Gesamtorganisation. Sie organisierten die Initiative als integralen Bestandteil („Zelle“) des Konzerns („Organismus“) und unterstützten dadurch den Austausch kritischer Ressourcen und Kompetenzen. Zugleich schützten sie Entwicklung und Identität der Initiative, indem sie die Initiative von der Stammorganisation trennten und so Konflikte reduzierten. Bei weniger erfolgreichen Initiativen installierten die Manager die Schnittstelle zwischen Initiative und Unternehmen eher wie einen mechanischen Filter, der zu einem passiven und undifferenzierten Austausch zwischen Initiative und Unternehmen führte.

Das vorliegende Kapitel gliedert sich in folgende Abschnitte: Als Grundlage unserer Untersuchung erläutern wir unser Verständnis der Initiativeorganisation als Management der Schnittstelle zwischen Initiative und Stammorganisation (Kapitel 12.1). Die erfolgreiche Organisation einer Initiative analysieren wir in zwei (nur gedanklich getrennten) Schritten: (1) Die situative Wahl der generellen Organisationsform, bei der die Initiative nach der Anschlussfähigkeit der Initiative als integriertes und isoliertes Vorhaben organisiert wird (Kapitel 12.2). (2) Die Feinabstimmung oder das „Management“ einer integrierten bzw. isolierten Initiative (Kapitel 12.3 und 12.4), durch das die Leiter erfolgreicher Initiativen Integration und Isolation teilweise ausgleichen und eine lose Koppelung von Initiative und Stammorganisation erreichen. Abschließend diskutieren wir den grundlegenden Zusammenhang zwischen einer „losen Koppelung“ und dem Initiativeerfolg und stellen unseren Beitrag zur bestehenden Initiativeforschung dar (Kapitel 12.5).

12.1 Organisation als Schnittstellenmanagement

Bei der Organisation einer Initiative geht es im Kern um die Gestaltung und Steuerung der Schnittstelle zwischen Initiative und dem oder den betreuenden Unternehmen. Denn über die Beziehung zwischen Initiative und Stammorganisation können die Manager einer Initiative die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg der Initiative entschei-

dend beeinflussen (z.B. Christensen/Bower 1996, Leonard 1992, Sharma/Chrisman 1999). Für uns ist daher, wie auch in der bestehenden Theorie und Praxis, die Organisation einer Initiative vor allem die Organisation der Beziehung zwischen Initiative und Unternehmen.

Gleichzeitig legen wir ein möglichst „realistisches" Organisationsverständnis zugrunde. Im Laufe unserer Untersuchung veränderte sich unser Verständnis der Initiativeorganisation grundlegend. Tabelle 28 vergleicht unsere ursprünglichen, „konventionellen" Annahmen mit den Beobachtungen unserer Studie (und weiterer empirischer Arbeiten).

Tabelle 28: Annahmen und Beobachtungen zur Initiativeorganisation

	Konventionelle Sichtweise	**Wir beobachteten**
Dynamik	*Stabil* Diskrete organisationale Entscheidungen für den Auf- und Abbau einer weitgehend statischen Projektorganisation	*Instabil* Dynamischer Organisationsprozess mit diskontinuierlichen Anpassungen und stetigen Veränderungen
Gestaltungsspielraum	*Umfassend* Freie Gestaltung einer „maßgeschneiderten" Organisation	*Beschränkt* Pragmatische, routinemäßige Festlegungen durch Leiter der Initiative und Top-Manager
Dimensionen	*Eindimensional* Schwerpunkt auf formale Projektorganisation	*Mehrdimensional* Initiativeorganisation als „Konfiguration" mehrerer formaler und informaler Praktiken

Traditionell wird die Organisation einer Initiative oder eines Projekts als statische Institution betrachtet und umfasst einzelne organisatorische Maßnahmen für den Auf- und Abbau der Projekteinheiten. Das Netzwerk der Stakeholder bleibt während des Vorhabens verhältnismäßig stabil. Die Manager haben weitreichende Spielräume beim Entwerfen einer „maßgeschneiderten" Organisation. Es geht vor allem um die Wahl einer geeigneten Organisationsform mit formalen, projektbezogenen Rollen, Kompetenzen und Verantwortungen. Nach unseren Beobachtungen war die Organisation einer Initiative dagegen ein Prozess, in dem die Manager ein relativ instabiles und heterogenes Stakeholder-Netzwerkes koordinierten, weitgehend pragmatischen Machbar-

keitsüberlegungen unterworfen waren und mehrere formale und informale Praktiken einsetzten. [222]

Die Manager einer Initiative passten die Organisation regelmäßig an. Anzahl, Zusammensetzung und Verfügbarkeit der Stakeholder veränderten sich im Verlauf der Initiative (Van de Ven et al. 1999). „Organisatorische Brüche" mussten bei „kritischen Phasenübergängen" bewältigt werden (z.B. Erweiterung des kleinen Vorstudienteams in eine umfassende Projektorganisation). Daneben erforderten kontinuierliche Veränderungen organisatorische Anpassungen (z.B. bei zunehmender Verdrängung der Initiative durch neue strategische Themen).

Die Leiter der Initiative verfügten nur über begrenzte Gestaltungsspielräume bei der Organisation der Initiative. Die Organisation leiteten die Manager meist aus inhaltlichen oder prozessualen Vorgaben ab (z.B. wurde eine Initiative u.a. isoliert, um einen Marktplatz organisationsübergreifend und schnell aufzubauen). Sie orientierten sich an bestehenden Praktiken der Organisation (z.B. an etablierten Formen der Projektorganisation und -kommunikation oder an vorhandenen sozialen Netzwerken)[223]. Vor allem aber lag die formale Entscheidungskompetenz für personelle und strukturelle Veränderungen bei den Top-Managern der Stammorganisation. Die Organisation der Initiative bedeutete für die Leiter der Initiative also insbesondere die Einbindung und Beeinflussung relevanter Führungskräfte und -gremien.

---

[222] Unser Organisationsverständnis kann im Lichte der *soziologischen Strukturationstheorie* von Giddens (1984) interpretiert werden. Leitgedanke von Giddens´ Theorie zur Strukturierung sozialer Systeme und Prozesse ist die Idee einer engen Wechselbeziehung (Dualität) von Struktur und Handlungen: Auch die Organisation einer Initiative ist weniger Ergebnis diskreter Entscheidungen, sondern dynamisches Ergebnis und Medium der Handlungen beteiligter Akteure. Einerseits schaffen die Manager durch ihre Handlungen mehr oder weniger bewusst die Struktur der Initiative. Die Struktur der Initiative entwickelt sich in der organisationalen Alltagspraxis und geht über einzelne, sichtbare Maßnahmen einer formalen Projektorganisation hinaus. Andererseits ist das Handeln der Manager „eingebettet" in die Strukturen der Initiative und des Gesamtunternehmens. Die Organisation setzt den Rahmen für die Initiative. Sie ermöglicht das Vorantreiben der Initiative, z.B. indem eine integrierte Organisation eine verstärkte Kooperation mit der Stammorganisation unterstützt, und begrenzt es zugleich, z.B. weil eine integrierte Organisation zu Konflikten mit der Stammorganisation führen kann. Zudem werden bei der Initiativeorganisation bestehende Organisationspraktiken der Stammorganisation angewendet und angepasst.

[223] Es gab also firmenspezifische Unterschiede in der Initiativeorganisation (z.B. hinsichtlich der Anzahl der Sponsoren).

Die Organisation der Initiative „konfigurierten“ die Manager, indem sie mehrere formale und informale Praktiken nutzten (Heller 1993, 1999). Die Organisation einer Initiative umfasste nicht nur die formale Projektorganisation. Die „faktische“ Organisation unterschied sich häufig von der „offiziellen“ Organisation, z.B. wenn formal zugeordnete Mitarbeiter im Tagesgeschäft benötigt oder umgekehrt Mitarbeiter auf informeller Basis für die Initiative eingesetzt wurden (Gilbert/Bower 2002).

Diese grundlegenden Beobachtungen zur Initiativeorganisation sind die Basis für die nun folgende Analyse der Wahl und des Managements der Initiativeorganisation.

12.2 Integrierte oder isolierte Organisation? – Situative Wahl einer Organisationsform

Das Spektrum der Organisationsformen lässt sich, nach dem Grad der Autonomie der Initiative gegenüber der Stammorganisation, in integrierte und isolierte Initiativen gliedern (z.B. Birkenshaw 1997). Integrierte Initiativen sind eng an die Stammorganisation angebunden, mit eingeschränkten Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen der Projektleitung (geringer Autonomiegrad). Für isolierte Initiativen (auch: modulare Organisation, Levinthal/Siggelkow 2001 oder parallele Prozesse, Gilmore/Krantz 1991) wird eine eigene Initiativeorganisation geschaffen. Die Leiter erhalten umfassende fachliche und disziplinarische Kompetenzen (hoher Autonomiegrad).

Ob eine integrierte oder isolierte Organisationsform tendenziell erfolgreicher ist, kann von mehreren Faktoren abhängen. Tabelle 29 nennt wesentliche Determinanten für die Wahl einer geeigneten Organisationsform.

In allen Initiativen unserer Studie wurde die Wahl der Initiativeorganisation aber vor allem über den *Grad der inhaltlichen Anschlussfähigkeit* der Initiative begründet (in Übereinstimmung mit der aktuellen Initiativeliteratur, Lechner/Floyd 2002, Leonard 1992, und der traditionellen Diskussion zur „strategic relatedness“ neuer Geschäfte, Sorrentino/Williams 1995). Je weniger die Initiative auf der Strategie (Produkte, Zielgruppen und Spielregeln) und den Kernkompetenzen (Wissen, Systeme/Prozesse und Werte/Normen) des Unternehmens aufbaute, desto eher lagerten die Manager die Initiative aus. Bei einer hohen (bis mittleren) Anschlussfähigkeit wählten sie eine integrier-

te, bei niedriger Kompatibilität eine isolierte Organisationsform.[224] Betrachten wir das Vorgehen der Manager und die gewählte Organisationsform bei den einzelnen Initiativen.[225]

Tabelle 29: Determinanten für die Wahl einer geeigneten Initiativeorganisation

Isolierte Organisation bei:	
Eigenschaften der Initiative	– Großer Projektumfang (v.a. Divisions- oder Organisationsübergreifende Initiativen, Burghardt 1995) – Lange Projektdauer (Schelle 2001) – Finanzielle Zielsetzung
Eigenschaften des Unternehmens	– Erfolgreiches Kerngeschäft (hohe Opportunitätskosten einer integrierten Wandelorganisation, Levinthal / Siggelkow 2001) – Hohe Routine-/Effizienzorientierung (Kanter 1985)

Die Mehrheit der Initiativen (6 von 8) wurden als *integrierte* Projekte organisiert (Belegschaftsvertrieb, Online-Versicherer, Firmennetzwerk, Maklerportal, Pensionskasse und Maklerservices, siehe Tabelle 30). Die Manager der Initiative begründeten die Integration mit der relativ hohen Anschlussfähigkeit der Initiativen. Die Initiativen richteten sich auf die Optimierung bestehender Kerngeschäftsprozesse („web-enabling"). Das Internet wurde als zusätzlicher Verwaltungs- und Vertriebskanal genutzt. Im Vordergrund stand die technologisch und organisatorisch anspruchsvolle Integration der neuen Webanwendungen mit den IT-Systemen und Vertriebskanälen (integrierter Multikanalansatz), die sich nach Ansicht der Manager nur in einer integrierten Organisationsform realisieren ließ. Eine typische Argumentation liefern die Manager des Belegschaftsvertriebs:

[224] Wir betrachten Initiativen, die sich auf strategischen Wandel richten und daher generell einen relativ hohen Neuigkeitsgrad für die Unternehmen aufweisen (Leonhard 1992). Innerhalb dieses Initiativetyps können wir aber zwischen (relativ) anschlussfähigen und (relativ) inkompatiblen Vorhaben unterscheiden.

[225] Wir ordnen Inhalt und Organisation der Initiativen relativ grob zu. Ziel ist eine kontingenztheoretische, an etablierten Grundformen orientierte Diskussion. Streng genommen sind Initiativen meist Mischformen (z.B. Matrix auf Gesamtprojektebene mit Task Force auf Teilprojektebene) und verändern sich im Zeitablauf (z.B. nennt Burghardt (1995) folgende, typische Phasen: Stab (Definition), Matrix (Entwurf), Task Force (Realisierung), Fachabteilung (Erweiterung).

„[W]ir haben … E-Business in unsere vorhandene Verwaltungsplattform integriert … Das hat natürlich zu schwierigen Schnittstellenfragen geführt, auch dazu, dass man zunächst … langsamer vorangekommen ist … Nur, … wir [haben] bewusst **Belegschaftsvertrieb** nicht als Exotikum im Hause … [positioniert, um] die vorhandenen Instrumentarien des Projektmanagements und die vorhandenen Gremien – von den Personen mal ganz zu schweigen – zu nutzen … Belegschaftsvertrieb war damit nicht isoliert, sondern hatte zum einen die Chance, über die Kernprojektgruppe hinaus zu partizipieren an vorhandenem Know-how, auch an vorhandenen Ressourcen; … andererseits darunter gelitten, dass … Belegschaftsvertrieb als … „normales Projekt" sich auch gewissen Priorisierungen, Machbarkeitsüberlegungen unterziehen musste." (BV1: 7f.).

Tabelle 30: Integrierte Organisation

Initiative	**Anschlussfähigkeit**	**Organisationsform: integriert**
Online-Versicherer	Hoch – Strategie: hoch (Internet als ergänzender Kommunikationskanal, Synergien im IT-Bereich) – Kompetenzen: hoch (Internet-Vorgängerprojekt, Konzern-IT-Stab als Owner)	*Matrix:* Gesamtprojektleitung (v.a. Koordination/ Information) – Sponsor (Pilot): Konzernvorstände Wachstumsmärkte und Europa, IT-Vorstand – Team: Internationale Kooperation (bis ca. 40 Mitarbeiter) von Pilotkunde Australien (Produkt- und E-Business-Spezialisten) und durch Konzern-IT-Stab geleitetes IT-Team (15 interne Vollzeit, bis ca. 20 externe Webexperten)
Belegschaftsvertrieb	Hoch – Strategie: hoch (Internet als ergänzender Kommunikationskanal) – Kompetenzen: hoch (Internet-Vorgängerprojekt, IT-Spezialisten)	*Matrix:* 3 Leitungsebenen (Projektleiter, Multi-Projektmanager (Stab), Leiter Projektmanagement), spätere Gründung eigener Einheiten – Sponsor: Konzernvorstände Leben (Hauptsponsor) und Asset Management – Team (Hauptprojekt, bis ca. 40 Mitarbeiter): Fachteam (3 Vollzeit, 3 Teilzeit) und IT-Team (bis 30 Vollzeit, externer Entwicklungspartner)
Firmennetzwerk	Mittel bis hoch – Strategie: mittel (Gesellschaftsübergreifender Vertrieb) – Kompetenzen: hoch (Nationale E-Einheiten/- Projekte)	*Matrix:* Gesamtprojektleitung (v.a. Koordinations- und Informationsfunktion) – Sponsor: Leiter deutsche E-Business-Abteilung – Team: gesellschaftsübergreifendes Fach-Team (7 Teilzeit), externes IT-Team (6 externe Vollzeit)

Tabelle 30 (Fortsetzung): Integrierte Organisation

Makler-portal	Mittel bis hoch – Strategie: hoch (Makler als Hauptvertriebskanal) – Kompetenzen: mittel (Erstes Portalprojekt)	*Matrix*: Gesamt- und Fachprojektleiter (Personalunion: Leiter der E-Commerce-Abteilung) – Sponsor: Vertriebsvorstand der deutschen Landesgesellschaft – Team: E-Commerce-Abteilung als interdisziplinäres Kernteam (6 Mitarbeiter, Initiative als Haupttätigkeit), 2 interne IT-Teilprojekte und 6 externe Partner
Pensions-kasse	Hoch – Strategie: hoch (Online-Administration durch Bestandskunden) – Kompetenzen: hoch (Aufsetzen auf Maklerservices)	*Matrix*: Gesamt- und Fachprojektleitung – Sponsor: Vorstände SGE Konzerne und Firmen (Hauptsponsor) – Team: Fachteam (5 Teilzeit), Externes IT-Team (7-15 Vollzeit)
Makler-services	Mittel bis hoch – Strategie: hoch (Aufwertung Partnervertrieb) – Kompetenzen: mittel (Erstes, übergreifendes Portalprojekt im Kerngeschäft)	*Matrix*: Gesamt- und Fachprojektleitung – Sponsor: Vertriebsvorstand Konzerndivision CH – Team: Interdisziplinäres Kernteam, Fachteam (9 Mitarbeiter, Initiative als Haupttätigkeit), IT-Team mit Entwicklungspartnern (8-20 Vollzeit)

Die Initiativen wurden weitgehend in die Stammorganisation integriert: Alle Initiativen wählten eine *Matrixorganisation* (temporäres Mehrliniensystem mit Projektleiter und disziplinarischem Vorgesetzten in der Stammorganisation).[226] Die Projektleitung übernahmen Mitarbeiter der Stammorganisation. Die Fach- und IT-Teams wurden meist durch Linienvorgesetzte der Teammitglieder geleitet. Spezialisten aus der Stammorganisation waren kritische Fachpromotoren, weil ihr über Jahre aufgebautes Wissen über Kernprozesse und -märkte einen Wandel vorhandener Geschäftsprozesse erst ermöglichte.

Zwei Initiativen wurden als *isolierte* Organisation aufgesetzt (Internet-Markt, Internetbank, siehe Tabelle 31). Beide Initiativen waren nur wenig kompatibel zu den Geschäftsaktivitäten. Das Internet sollte eine radikale Veränderung des Geschäftsmodells und den Aufbau neuer Kompetenzen ermöglichen: Die Mutterkonzerne verfügten – wie für das Versicherungsgeschäft typisch – über eine integrierte Wertschöpfung mit

[226] Zu den integrierten Formen der Projektorganisation (wie z.B. Fachabteilungs- und Stabsmodell) siehe z.B. Grün (1992).

exklusiven Kundenbeziehungen und traditionellen Vertriebsstrukturen. Nun sollten firmenübergreifende, rein virtuelle Spezialanbieter einzelner Wertschöpfungsstufen geschaffen werden. Man wollte bisher untergeordnete Geschäftsfelder ausbauen (wie z.B. das Bankwesen bei der Internetbank). Finanzielle Ziele, wie z.B. ein späterer Börsengang, traten stärker in den Vordergrund. Als wesentliche Voraussetzung für diese neuen Geschäftsmodelle sahen die Manager eine Auslagerung der Aktivitäten in unabhängige Organisationen. Beispielsweise begründete der Sponsor der Internetbank den Aufbau eines Spin-offs folgendermaßen:

> „[Initiativen wie die **Internetbank** sind] echte Greenfield-Approaches … man hat sich nicht um bestehende Umgebungen gekümmert, also seien das bestehende Strukturen, bestehende Prozesse, bestehende Technologien, oder bestehende Kulturen … Und das vereinfacht natürlich die Aufgaben etwas. Denken Sie nur an die IT-Seite, wo Sie keine Legacysysteme mitschleppen müssen … ich bin ein sehr starker Verfechter dieser … Greenfield-Approaches auch in großen Unternehmen … ich glaube, dass sie hier sehr viel Potential freilegen können. Die wichtige Frage … ist: Gelingt es mir, das erworbene Know-how … zurückzutransportieren in die „traditionelle" Organisation?"(IB1: 11f.).

Tabelle 31: Isolierte Organisation

Initiative	**Anschlussfähigkeit**	**Organisationsform: isoliert**
Internet-Markt	Niedrig – Strategie: niedrig (Desintegration der Wertkette, Kannibalisierung) – Kompetenzen: niedrig (Branchenlösung mit Standardverträgen)	*Task Force/Ausgründung (geplant)* Firmenübergreifender Versicherungsmarktplatz – Investoren: Mutterkonzern (Konzernvorstand N-/S-Amerika, IT-Vorstand), Marktplatzpartner, Finanzinvestoren – Teams: Räumlich getrennte Task Force (25 Mitarbeiter) mit internem Fachteam (10) und externem Entwicklungspartner (15)
Internetbank	*Niedrig* – Strategie: niedrig (unabhängiger Allfinanzanbieter, Neukundengewinnung) – Kompetenzen: niedrig (Aufbau neue IT-Plattform, Partnering)	*Ausgründung* Unabhängige Internetbank – Investoren: 100 % Tochtergesellschaft, Verwaltungsrat unter Leitung von Corporate e-Business – Teams: Greenfield-Venture mit hoher Outsourcingrate (45 Mitarbeiter, Netzwerk mit 32 Kooperationen)

Beide Initiativen wurden als *Neugründungen* (Spin-off, Spin-out, z.B. Christensen/Bower 1996) umfassend vom Konzern isoliert.[227] Die Mutterkonzerne traten jeweils als Hauptinvestoren oder Wagniskapitalgeber auf. Als Greenfield-Ventures verfügten die Initiativen über eigene Mitarbeiter, eine neue, separate Infrastruktur und eine „Start-up"-Kultur. Sie stellten „Beraterprojekte" dar: IT- und Strategie-Consultants übernahmen zentrale Führungspositionen und realisierten den überwiegenden Teil der Entwicklungsarbeit.

Unsere bisherigen Ausführungen deuten auf einen kontingenztheoretischen Zusammenhang zwischen Organisationsform und Initiativeperformance hin: Die Manager wählten eine mit dem Inhalt der Initiative abgestimmte Organisationsform.[228] Eine Übereinstimmung zwischen Inhalt (Grad der Anschlussfähigkeit) und Organisation der Initiative (Autonomiegrad) scheint jedoch eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für die erfolgreiche Organisation einer Initiative zu sein. Wenn wir den Erfolg der Initiative berücksichtigen, ergibt sich folgende Einteilung der Initiativen (siehe Tabelle 32):

Bei den integrierten Initiativen waren nur fünf der sechs Initiativen sehr erfolgreich. Auch die nur mittelmäßig erfolgreiche Initiative Maklerservices wurde bei mittlerer Anschlussfähigkeit als integriertes Projekt organisiert. Die isolierten Initiativen wurden beide abgebrochen. In der Literatur finden sich dagegen immer wieder Fallbeschreibungen, bei denen eine isolierte Organisationsform gerade bei Initiativen niedri-

[227] Weitere isolierte oder modulare Organisationsformen sind z.B. skunk oder garage works. Das sind separate, hierarchie- und funktionsübergreifende Entwicklerteams (z.B. Galbraith 1982, Quinn 1985) oder informelle, ohne Wissen des Top-Managements, initiierte autonome Arbeitsgruppen (z.B. Burgelman 1983b, Peters/Waterman 1982).

[228] Zahlreiche empirische Studien verdeutlichen, dass gerade *strategische* Initiativen in vielen Fällen nur dann erfolgreich sind, wenn ihre Organisationsform an den Grad der inhaltlichen Anschlussfähigkeit angepasst ist (z.B. Christensen/Bower 1996, Leonard 1992, VDI-Nachrichten et al. 2001). Dennoch ist der hier dargestellte Zusammenhang zwischen Inhalt (Grad der Anschlussfähigkeit) und erfolgreicher Organisation (Autonomiegrad) nur als Tendenzaussage zu verstehen, der für eine große Zahl der Fälle relevant sein dürfte. In anderen Situationen können andere Einflussfaktoren bedeutsamer sein, z.B. bei einer hoch anschlussfähigen Initiative, die dennoch ausgelagert wird, weil sie als Jointventure mit einem lokalen Partner organisiert wird.

ger Anschlussfähigkeit kritisch für den Initiativeerfolg war (z.B. Christensen 1997, Christensen/Bower 1996, Christensen/Overdorf 2000, Leonard 1992).[229]

Tabelle 32: Wahl der Organisationsform und Initiativeperformance

	Erfolgreich	**Weniger erfolgreich**
Integrierte Organisationsform bei mittlerer bis hoher Anschlussfähigkeit	Belegschaftsvertrieb, Online-Versicherer, Firmennetzwerk, Maklerportal, Pensionskasse	Maklerservices (mittel)
Isolierte Organisationsform bei niedriger Anschlussfähigkeit		Internet-Markt, Internetbank (sehr wenig erfolgreich)

Vermutlich war daher nicht nur die generelle Ausrichtung der Initiativeorganisation (integriert oder isoliert) für den Initiativeerfolg relevant. In gleicher Weise bedeutsam war das „Management" bzw. die Feinabstimmung der Organisation, also die Praktiken, durch die die Manager die Schwächen der gewählten Organisationsform zumindest teilweise ausglichen.

Sowohl bei integrierten als auch bei isolierten Initiativen waren die Vorhaben dann erfolgreich, wenn die Manager der Initiative eine semi-autonome oder lose gekoppelte Organisation, also einen gewissen Ausgleich zwischen Isolation und Integration, erreichten. Die beiden folgenden Kapitel befassen sich daher mit dem Management integrierter bzw. isolierter Organisationsformen. Wir entwickeln eine jeweils erfolgreiche Organisationsform („selektive Integration" und „geschützte Isolation") in Bezug

[229] Wir weichen bei der Datenanalyse *bewusst* von unserer Vorgehensweise (Vergleich von sehr erfolgreichen und sehr wenig erfolgreichen Fällen) ab. Auf den ersten Blick scheinen integrierte Initiativen erfolgreich, isolierte Initiativen dagegen erfolglos. Um eine oberflächliche Interpretation der Daten zu vermeiden, nehmen wird jedoch eine genauere Analyse vor: (1) Bei den *integrierten* Initiativen begründeten die Manager der Maklerservices die mittlere Performance mit Defiziten in der Organisation. Wir vergleichen daher das Management der Initiativeorganisation der nur mäßig erfolgreichen Maklerservices mit den sehr erfolgreichen Initiativen. (2) Bei den *isolierten* Initiativen identifizieren die Manager rückblickend Schwächen in der Initiativeorganisation. Diese Aussagen interpretieren und diskutieren wir mit Hilfe aktueller empirischer Studien zu erfolgreichen, isolierten Initiativen.

auf zwei relevante Grundprobleme und Managementpraktiken. Dann diskutieren wir mögliche Performanceimplikationen der jeweiligen Organisationsform und integrieren unsere Ergebnisse in die bestehende Literatur.

12.3 Selektive Integration: Management integrierter Organisationsformen (selective integrating)

Eine integrierte Initiative wird vor allem durch Führungskräfte und Organisationseinheiten der Stammorganisation entwickelt und umgesetzt. Konkret bedeutet das für diese Mitarbeiter: Sich für ein neues Vorhaben langfristig einzusetzen, auch wenn damit erhebliche Mehrbelastungen, Konflikte mit beteiligten Organisationsmitgliedern und unerwartete Risiken und Rückschläge verbunden sind. Folglich scheinen eine geschickte Auswahl der internen Partner – Sponsoren und Spezialisten – und deren effiziente Involvierung für den Initiativeerfolg kritisch zu sein.

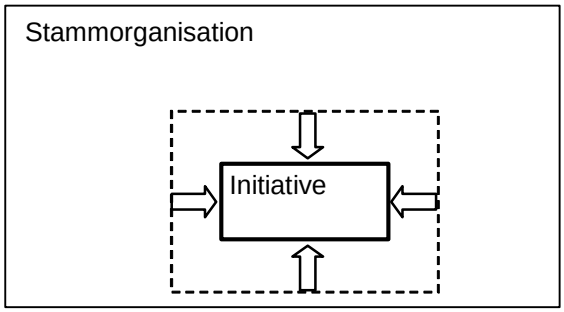
Die Manager einer Initiative konnten daher vermutlich zu deren Erfolg beitragen, wenn sie die Stammorganisation zurückhaltend und mit „Gespür“ für die Möglichkeiten und *Grenzen* strategischer Veränderungen integrierten: Indem sie die Mitarbeit an der Initiative auf relativ wenige Schlüsselakteure der Stammorganisation beschränkten, unterstützten sie eine effiziente und stabile Kooperation der beteiligten Akteure (**selective integrating**). In der weniger erfolgreichen Initiative wurden dagegen zu viele Akteure der Stammorganisation zu umfassend involviert. Dadurch begünstigten die Leiter der Initiative, dass die Einflussnahme der Stammorganisation „eskalierte“. Eine zu große und steigende Zahl heterogener Stakeholder trug dann zu erheblichen Konflikten (negativen Synergien) und sinkender Unterstützung der Initiative in der Stammorganisation bei.

Bei einer „selektiven Integration“ wurde die Initiative also eng an die Stammorganisation angebunden, so dass positive Synergien zwischen Initiative und Unternehmen realisiert werden konnten. Zugleich aber wurden negative Synergien eher vermieden, indem die Initiative ansatzweise „isoliert“ wurde. Durch zwei Praktiken begegneten die Manager wesentlichen Schwächen einer integrierten Organisation und unterstützten eine lose Koppelung der Initiative (siehe Abbildung 31 auf der nächsten Seite).

(1) Intraorganisationale Barrieren zwischen dezentralen Divisionen und Geschäftseinheiten erschweren häufig eine effiziente und langfristige Zusammenarbeit zwischen

den Sponsoren einer Initiative. Die Manager der Initiative unterstützten eine einfache und stabile Verankerung in der Stammorganisation, indem sie nur Top-Manager und Geschäftseinheiten mit hoher Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit als Sponsoren wählten (cooperative sponsorship).

(2) Beteiligte Fachabteilungen unterscheiden sich meist grundlegend in ihren Denk- und Arbeitsweisen. Sie konnten daher nur dann eine effiziente Zusammenarbeit entwickeln, wenn das Projektteam systematisch aufgebaut wurde und relevante Spezialisten frühzeitig aber schrittweise involviert wurden (deliberate set-up).



	GRUNDPROBLEM		MANAGEMENT
Sponsoren	Intraorganisationale Barrieren zwischen dezentralen Organisationseinheiten (Tendenz zu komplexen, instabilen Führungsstrukturen)	⇒	Einfache Führungsstruktur durch wenige, kooperative Sponsoren
Spezialisten	Heterogene Denk- und Arbeitsweisen beteiligter Fachabteilungen (Tendenz zur „Lagerbildung“)	⇒	Systematischer Teamaufbau durch frühe und sukzessive Integration interner Spezialisten

Abbildung 31: Grundprobleme und Management integrierter Organisationsformen

Gehen wir nun auf die Auswahl der Sponsoren (Kapitel 12.3.1) und den Aufbau des Projektteams (Kapitel 12.3.2) in den von uns untersuchten Initiativen ein.

12.3.1 Vereinfachung der Führungsstrukturen (cooperative sponsorship)

Integrierte Initiativen liegen nach der bestehenden Literatur meist „quer“ zur Stammorganisation. Sie erfordern die Kooperation verschiedener Manager und Einheiten. Intraorganisationale Barrieren erschweren jedoch die Zusammenarbeit. Top-Manager verfügen über relativ stabile Arbeitsbeziehungen, die sie bei neuen Themen nur lang-

sam anpassen (Eisenhardt/Bourgeois 1988). Dezentrale Geschäftseinheiten entwickeln einzigartige, nur schwer übertragbare Geschäftspraktiken und konkurrieren um die Ressourcen der Konzernzentrale (Prahalad/Hamel 1990).

Die Manager erfolgreicher Initiativen vereinfachten daher soweit wie möglich die Führungsstrukturen der Initiative. Sie konzipierten die Initiativen nur dann für mehrere Führungskräfte und strategische Geschäftseinheiten, wenn die (potentiellen) Sponsoren[230] über eine hohe und langfristige Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit verfügten (**cooperative sponsorship**). Dadurch begünstigten sie nicht nur eine schnelle Verabschiedung des Projektauftrags, sondern auch eine langfristig stabile Unterstützung der Sponsoren. Die weniger erfolgreichen Initiativen wurden dagegen für Sponsoren aufgesetzt, obwohl diese sehr heterogene Interessen und Anforderungen und eine niedrige Kooperationsneigung aufwiesen.

Unsere Beobachtung einfacher Führungsstrukturen lässt sich in drei Schritten konkretisieren: Wir gehen zuerst auf die Grenzen einer „freien“ und bewussten Wahl der Sponsoren ein (Abschnitt a). Dann leiten wir Indikatoren für das Kooperationspotential von Sponsoren ab (Abschnitt b) und verdeutlichen schließlich anhand von drei Typen der organisationalen Verankerung die Unterschiede zwischen den erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Initiativen (Abschnitt c).

(a) Grenzen der Sponsorenwahl: Für das Sponsorship der Initiative sind letztlich die Top-Manager verantwortlich. Die Leiter der Initiativen hatten aber regelmäßig Einfluss auf die Wahl der Sponsoren. Denn die Auswahl der Sponsoren war weniger eine unabhängige Entscheidung, sondern wurde erheblich davon beeinflusst, wo die Initiative entstanden war und wie die ursprüngliche Geschäftsidee in Bezug auf mögliche Sponsoren konkretisiert wurde. Die (späteren) Leiter der Initiative waren bereits früh in die Initiative involviert. Mehrheitlich wurden die Initiativen durch Mitarbeiter aus dem mittleren oder operativen Management, von denen einzelne später die Leitung der

[230] Als Sponsoren (auch: Auftraggeber) bezeichnen wir hier leitende Führungskräfte, die im Lenkungsausschuss organisiert sind. Sponsoren sind also nicht nur Führungskräfte, die die Initiative finanzieren, sondern sämtliche Führungskräfte, die die Initiative formal steuern und verantworten. Wir verstehen diese Manager jedoch vor allem als Repräsentanten ihrer Organisationseinheiten. Dadurch können wir nicht nur individuelle, sondern auch organisationale Einflussfaktoren berücksichtigen.

Initiative übernahmen, angestoßen.[231] Zu Sponsoren der Initiative wurden dann auch Vorstände der Division oder Geschäftseinheit, in denen diese Mitarbeiter arbeiteten.

In sämtlichen Initiativen beeinflussten die (späteren) Leiter der Initiative die organisatorische Verankerung über die Ausarbeitung der Geschäftsidee: Weniger erfolgreiche Manager leiteten relevante Sponsoren direkt aus der Geschäftsidee ab. Dagegen berücksichtigten die Manager erfolgreicher Initiativen stärker den für die Initiative erforderlichen organisatorischen Wandel und *passten die Geschäftsidee an,* um die Führungsstrukturen der Initiative zu vereinfachen.

Tabelle 33: Indikatoren für ein hohes Kooperationspotential von Sponsoren

Ebene	**Indikatoren**
Führungskräfte (Personelles Kooperationspotential)	– Hohes interpersonelles Vertrauen zwischen den Sponsoren
Organisationseinheiten (Organisationales Kooperationspotential)	– Hohe strukturelle Integration: z.B. einflussreiche, aktive zentrale Organisationseinheit – Strategische Komplementarität: z.B. gemeinsames Markt- und Kundeninteresse – Umfassende operative Überschneidungen: gemeinsame, ähnliche oder komplementäre Systeme und Prozesse

(b) Erfassung des Kooperationspotentials der Sponsoren: Wie erfassten die Manager das Kooperationspotential der Sponsoren? Im Vorfeld der Initiative war für die Manager keine genaue Prognose der zu erwartenden Synergien und Konflikte der Sponsoren möglich. Sie wählten die Sponsoren daher eher intuitiv aus. Erfolgreiche Manager setzten die Initiative so auf, dass sie bestehende Kooperationsbeziehungen der Sponsoren und/oder Leiter weitgehend nutzen konnte und *nur sehr begrenzt neue Kooperationsbeziehungen* erforderte. Eine in einzelnen Fällen mögliche Variante bestand z.B. darin, die Initiative in Organisationseinheiten zu starten, die bereits Vorgängerprojekte

[231] Bei zwei der sechs Fälle (Maklerportal, Pensionskasse) wurde die Initiative durch spätere Sponsoren angestoßen. Diese Initiativen waren keine Konzerninitiativen, sondern wurden innerhalb einzelner Divisionen und Geschäftseinheiten realisiert. Auch weitere empirischen Studien (z.B. Burgelman 1983a, Day 1994) zeigen, dass neue Initiativen in großen, komplexen Unternehmen selten durch Top-Manager auf Konzernebene initiiert werden, da diese wegen der hohen organisationalen Distanz nicht über das relevante marktliche und technologische Wissen verfügen.

erfolgreich realisiert hatten. Wir können hier eine systematische Analyse des Kooperationspotentials der Sponsoren vornehmen, weil die Manager in unseren Interviews ex post wichtige Indikatoren für die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Sponsoren identifizierten (siehe Tabelle 33):

(c) *Typen der organisationalen Verankerung:* Betrachten wir nun die Initiativen unserer Studie (Tabelle 34 gibt einen Überblick zur folgenden Analyse).

Tabelle 34: Einfache Führungsstruktur

Initiative	**Einfache Führungsstruktur**
Maklerportal	Ja – *Kooperationspotential: niedrig* Hohe strategische und operative Autonomie der Landesgesellschaft „Die Versicherungsmärkte in Europa sind nach wie vor sehr, sehr heterogen“ (IB1: 5) – *Verankerung: lokal* Deutsche Gesellschaft als Sponsor, Vertrieb als Hauptsponsor „Hier ist es sauber aufgehängt, es gibt eine Einheit, es gibt einen Bereichsleiter – also, ich bin direkt unter dem Vorstand – und es gibt einen Ressort-Chef, da dazu – aus“ (MP1: 21).
Belegschafts-vertrieb	Ja – *Kooperationspotential: mittel* Mittel- bis langfristiges Potential für einen umfassenden elektronischen Mitarbeitervertrieb (gesellschaftsübergreifendes Cross-Selling) „[E]s hat sich … herausgestellt, dass…das normale Fondsgeschäft bei den Unternehmen [zunächst]… auf wenig Gegenliebe [stößt], d.h. die Nachfrage richtet sich ganz stark auf die … betriebliche Altersversorgung“ (BV1: 10). „[D]aneben gibt es … noch die Möglichkeit, dass … [andere Gesellschaften] … das Portal noch für Cross-Selling-Chancen nutzen“ (BV2: 5) – *Verankerung: global-lokal* Pilot: Divisionen Leben und Asset Management als Sponsoren, Betrieb / Erweiterung: Leben als Sponsor und Owner „Asset Management und Leben … es war eigentlich ein 50-50-Projekt …, der eindeutige Schwerpunkt war trotzdem bei Leben.“ (BV3: 8).
Pensionskasse	Ja – *Kooperationspotential: mittel* Kollektivgeschäft mit ähnlichen Vertriebssystemen und -prozessen – *Verankerung: global-lokal* Vorstände der Geschäftseinheiten Konzerne und Firmen als Sponsoren, Firmen als Hauptsponsor „Pensionskasse ist eine Dienstleistung, die wir … unseren Kunden anbieten können, … die müssen bei uns einen Kollektiv-Vertrag haben, es können auch große Unternehmen sein, das spielt keine Rolle“ (PK1: 1).

Tabelle 34 (Fortsetzung): Einfache Führungsstruktur

Online-Versicherer	Ja – *Kooperationspotential: hoch* Länderübergreifende Standardisierung der IT-Systeme – *Verankerung: global* Pilot: Zwei Holdingvorstände und ein IT-Vorstand als Sponsoren, Roll-out: zentraler IT-Stab als Owner, Landesgesellschaften als Sponsoren „[Wir haben d]ann in Australien angefangen. Und wenn das … erfolgreich ist, dann [sollten wir] noch einmal Geld bekommen, um diese [standardisierte Best-practice-]Plattform in anderen Ländern … auszurollen … Steering-Committee waren die Holding-Vorstände für Europa und Wachstumsmärkte und ein IT-Vorstand“ (OV1: 4).
Firmennetzwerk	Ja – *Kooperationspotential: hoch* Nationale gesellschaftsübergreifende E-Business-Plattform und -Portale „[J]etzt haben wir es in das [gemeinsame] Hauptportal … integriert. So sichern wir auch eher das Überleben“ (FN5: 4). – *Verankerung: global* Pilot: Nationaler E-Business-Stab ist Sponsor, Betrieb/Erweiterung: E-Business -Stab als Owner, Produktgesellschaften als Sponsoren „Wir [als IT-Stab] sind … der Owner, weil es ein übergreifendes Projekt ist … es [wird von mehreren Produktgesellschaften] getragen“ (FN6: 5).
Maklerservices	Nein – *Kooperationspotential: niedrig* Konkurrenz zwischen Maklervertrieb Kollektiv- und Einzelgeschäft: Rivalität Führungskräfte, dezentrale Struktur, unterschiedliche IT-Systeme „Da waren auf verschiedenen Ebenen … Rivalitäten … Mittlerweile haben wir eine andere Sicht, weil die Broker intern schön splitten … die brauchen dieses integrierte Portal nicht wirklich“ (PK2: 8). – *Verankerung: global* Einzel- und Kollektivgeschäft, Vertrieb Konzerndivision (Vorsitz)

Die sechs Initiativen lassen sich – nach Zahl der beteiligten Geschäftseinheiten – in drei Typen der organisationalen Verankerung einteilen (siehe Abbildung 32): *lokal* (Geschäftsinitiative: eine Geschäftseinheit als Sponsor), *global-lokal* (Mischform: mehrere Geschäftseinheiten/Divisionen als Sponsor und Hauptsponsor), *global* (Konzerninitiative: CEO oder mehrere Divisionen als Sponsor, Divisionsinitiative: Division oder mehrere Geschäftseinheiten als Sponsor).

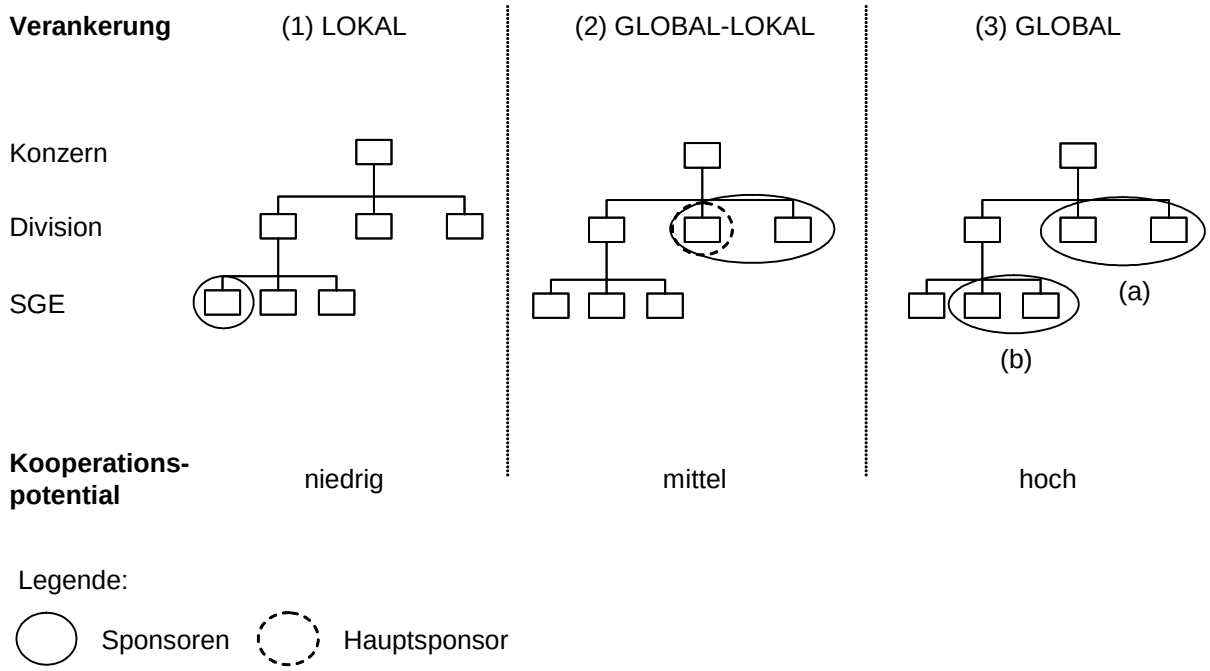


Abbildung 32: Typen der organisationalen Verankerung strategischer Initiativen

Die Manager der erfolgreichen Initiativen vereinfachten die Führungsstrukturen der Initiative, indem sie die Sponsoren (und damit den Typ der organisationalen Verankerung) nach dem Kooperationspotential wählten.

(1) Lokale Verankerung: Wegen des geringen Kooperationspotentials der Führungskräfte und Organisationseinheiten wurde eine erfolgreiche Initiative (Maklerportal) für eine Geschäftseinheit als einzigen Sponsor aufgesetzt (Geschäftsinitiative).

> Das **Maklerportal** wurde durch die deutsche Gesellschaft der VERSICHERER vorangetrieben. Wegen der nationalen Besonderheiten (z.B. bei der Steuergesetzgebung und bei der Vertriebsstrategie der Landesgesellschaft) realisierte die deutsche Tochter eine eigene Makleranwendung. Den Lenkungsausschuss bildeten alle Vorstandsmitglieder. Mentor und organisatorische „Heimat" wurde der Vertriebsvorstand. In der dezentralen Struktur der VERSICHERER waren – aus Sicht der Manager – diese einfachen den komplexen Führungsstrukturen der Schweizer Initiativen überlegen: „[K]ritischer Erfolgsfaktor: Hier ist es sauber aufgehängt, es gibt eine Einheit, es gibt einen Bereichsleiter – also, ich bin direkt unter dem Vorstand – und es gibt einen Ressort-Chef … In der Schweiz gibt es zu Viele, die mit der gleichen Thematik beschäftigt sind" (MP1: 21f.).

(2) Global-lokale Verankerung: Bei einer mittleren Kooperationsneigung waren bei zwei erfolgreichen Initiativen (Belegschaftsvertrieb, Pensionskasse) einzelne Sponso-

ren Hauptakteur und -entscheidungsträger, während andere Sponsoren die Initiative zwar mitfinanzierten und -betreuten, aber weitaus weniger involviert wurden.

Ein interessanter Fall ist der **Belegschaftsvertrieb**. Die Idee entstand in der deutschen Lebensversicherung der FINANZ, die Ende der 1990er eine E-Business-Lösung für Firmenkunden im Bereich der betrieblichen Altervorsorge implementierte: „Diese Initiative … hatte … zwei Wurzeln. Die eine ist, wie so häufig, eher zufälliger, historischer Natur. Es gab bereits … eine E-Business Anwendung … einen Versuchsballon, um sich mit der Technologie … vertraut zu machen" (BV1: 1). Das Projekt war die Basis für die Initiative: „Insofern hat es sich als … Glücksfall erwiesen, dass wir … diese … Pilotanwendung im Hause hatten. Also, diejenigen, die diese Pilotanwendung mitkonzipiert und umgesetzt hatten, waren … die, die das Kind dann mit zur Reife führten. Sie sahen … die Chance hier von einem kleinen Versuchsprojekt wegzukommen und ein Vorhaben umzusetzen, das dann auch Breitenwirkung im Haus entfaltet. Insofern hat sich die Zusammensetzung der Kernmannschaft … geradezu aufgedrängt" (BV1: 9).

Das lokale Projekt wurde im April 2001 zu einer Konzerninitiative erweitert: Es sollte ein Firmenkundenportal aufgebaut werden, das über das *Intranet* Finanzdienstleistungen für Unternehmen und deren Mitarbeiter anbot. Man sah die Chance, ein Portal für mehrere Gesellschaften zu entwickeln und mittel- bis langfristig über Cross-Selling einen umfassenden elektronischen Mitarbeitervertrieb aufzubauen *(mittleres Kooperationspotential)*. Das Portal wurde daher produkt- und gesellschaftsübergreifend konzipiert. Sponsoren wurden die Konzervorstände der Divisionen Lebens-/ Krankenversicherung und Asset Management.

Die Lebensversicherung übernahm die Führung: „[E]s war eigentlich ein 50-50-Projekt … der eindeutige Schwerpunkt war … bei Leben … wir haben schätzungsweise 90 Prozent … hier verantwortet. Asset Management hat … vorhandene Anwendungen [portal-]tauglich gemacht" (BV3: 8). Nach Kundenbefragungen war ein geringes Engagement von Asset Management sinnvoll: „[D]as normale Fondsgeschäft [stößt] bei den Unternehmen [zunächst]… auf wenig Gegenliebe, d.h. die Nachfrage richtet sich … auf die … betriebliche Altersvorsorge" (BV1: 10). Die Initiative wurde praktisch vollständig in die Lebensversicherung integriert, die nach der Grundversion auch Owner der Anwendung wurde.[232] Branchenexperten prognostizierten jedoch einen Anstieg des elektronischen Mitarbeitervertriebs. Die FINANZ würde dann das Portal schneller als Wettbewerber zu einem Allfinanzportal ausbauen können.

(3) Globale Verankerung: Drei Initiativen wurden *global* verankert mit mehreren Divisionen oder Geschäftseinheiten als Sponsoren. Je nach Hierarchieebene der Sponsoren

[232] Insofern ermöglichte das Aufsetzen auf einem Vorgängerprojekt einerseits einfache Führungsstrukturen. Andererseits wurde die organisationale Verankerung dadurch teilweise beschränkt: Die Initiative wurde hauptsächlich durch die Einheit des Vorgängerprojektes realisiert, während die nachträglich involvierte Einheit eher eine geringere Rolle spielte.

kann zwischen Konzerninitiative (Typ 3a: CEO des Unternehmens oder mehrere Konzerndivisionen als Sponsor) und Divisionsinitiative (Typ 3b: ein Divisionsvorstand oder mehrere Geschäftseinheiten als Sponsor) unterschieden werden. Zentrales Ziel war es, (positive) Synergien durch gemeinsame Internetlösungen zu schaffen. Die zwei Initiativen der FINANZ (Online-Versicherer, Firmennetzwerk) waren erfolgreich, während die Initiative der VERSICHERER (Maklerservices) nur geringe Erfolge im Markt und im Unternehmen erzielte. Vermutlich waren die Initiativen der FINANZ erfolgreicher, weil das Kooperationspotential zwischen den Sponsoren entscheidend höher war als bei den Maklerservices.

Denn bei der FINANZ wurde die gesellschaftsübergreifende Kooperation im IT-Bereich stark forciert. Die Initiativen konnten auf zentralen IT- und E-Business Einheiten und Lösungen aufsetzen.

Ein Beispiel für eine *Konzerninitiative* ist der **Online-Versicherer**. Ausgangsidee war ein neuer, international tätiger Internet-Direktversicherer. Mit Unterstützung des späteren Leiters der Initiative wurde die Idee früh modifiziert: Ziel war jetzt eine *wiederverwendbare* Internetplattform für Landesgesellschaften der FINANZ. Die Anpassung der Geschäftsidee führte zu einer einfachen Führungsstruktur:

- Als Sponsoren konnten die Holding-Vorstände Europa und Wachstumsmärkte (sowie ein zentraler IT-Vorstand) gewonnen werden. Die Pilotanwendung wurde als Erweiterung einer E-Business-Lösung der australischen Direktversicherungstochter der FINANZ entwickelt.
- Die Initiative konnte vorhandene Konzernabteilungen *(hohe strukturelle Integration)* und -systeme *(hohe operative Überschneidung)* nutzen: Ein Konzern-IT-Stab, der für standardisierte Softwarelösungen des Konzerns verantwortlich war, wurde zum kritischen Promotor: „[D]ass das Projekt erfolgreich … zum Laufen kam, ist sicherlich ein großer Verdienst des Konzern-IT-Stabs und dessen Leiter. Weil er hat … langjährige Projekterfahrung. Und er hat wirklich ein gutes Team aufgestellt und auch konsequent durchgezogen.“ (OV1: 9). Der IT-Stab übernahm die IT-Entwicklung des Pilotprojektes und stellte ein Backendsystem, das als Standardlösung für Gruppen-Gesellschaften entwickelt worden war, als Basis der Anwendung bereit. Später wurde der Stab zum Owner der Internetanwendung und führte den Roll-out bei weiteren Landesgesellschaften durch.[233]

[233] Gleichzeitig wurden in dieser Initiative die Grenzen länderübergreifender Synergien sichtbar: Wegen rechtlicher Unklarheiten und der hohen Autonomie der Landesgesellschaften konnte der Online-Versicherer zunächst nicht in eine gemeinsame, regionale Plattform ausgebaut werden, sondern wurde lokal implementiert.

Im Vergleich zur FINANZ war die VERSICHERER dezentraler organisiert. Die Geschäftseinheiten arbeiteten weitgehend autonom – mit entsprechend niedriger Kooperationsneigung. Dennoch wählten die Manager der Maklerservices eine globale Verankerung, was eine komplexe und instabile Führungsstruktur begünstigte.

Die Leiter der **Maklerservices** planten ein integriertes Maklerportal der Schweizer Konzerndivision: „Ziel … war es, ... ein Portal … quer in die relativ zerklüftete Landschaft zu legen, … die geprägt ist von einer harten Grenze zwischen Kollektivgeschäft und dem Einzellebensgeschäft … nicht unbedingt etwas Tagtägliches … bei der VERSICHERER“ (MS2: 3). Entsprechend umfassend besetzte man den Lenkungsausschuss mit Vertretern des Einzel- und Kollektivgeschäfts und verankerte die Initiative global beim Vertriebsvorstand der Division (*Divisionsinitiative*).

Im Verlauf der Initiative kam es jedoch zu Konflikten zwischen den Sponsoren. Der Umfang des Portals wurde weitgehend auf Einzelversicherungsbroker reduziert. Zu groß waren die Differenzen zwischen Einzel- und Kollektivgeschäft:

- Es gab persönliche Rivalitäten (*individuelle Barrieren*): „[D]er Kollektiv-Verantwortliche und der Privat-Broker verantwortliche Makler, die waren sich auch nicht grün. Da waren auf verschiedenen Ebenen … Rivalitäten“ (PK2: 8).
- Zentrale Einheiten, wie eine Makler-Koordinationsstelle, waren erst im Entstehen (*geringe strukturelle Interdependenz*).
- Die IT-Systeme der VERSICHERER waren weitaus zerklüfteter als angenommen (*operative Barrieren*): „Das kam durch die extreme Komplexität auf der Kollektivseite, das sind … alte Hostsysteme, die den Notwendigkeiten für so eine Webanwendung … nicht gerecht wurden“ (MS2: 5). Der Kollektiv-Sponsor unterstützte die Initiative nicht weiter: „Das war … eine extrem kritische Phase, da sich die Kollektivseite … hinter diesem [technisch begründeten] Schutzschild zurückziehen konnte“ (MS2:6).
- Aus Sicht einiger Interviewpartner war ein integriertes Portal wegen der getrennten Zielgruppen und Organisationseinheiten nicht erforderlich *(niedrige strategische Komplementarität)*: „Mittlerweile haben wir eine andere Sicht, weil die Broker intern schön splitten, … die brauchen dieses integrierte Portal nicht wirklich“ (PK2: 8).[234]

Erfolgreiche Initiativen wurden einzelnen Führungskräften und Organisationseinheiten als Sponsoren klar zugeordnet. Auch bei der Integration von Fachabteilungen oder Spezialisten in das Projektteams ist ein selektives Vorgehen vermutlich erfolgreicher.

[234] Die Broker für das Kollektivgeschäft wurden dann zunächst über die zweite Internetanwendung in der Schweizer Division (die Verwaltungslösung für Firmenkunden der Initiative Pensionskasse) bedient. In der Folgezeit wurde auch über eine (längerfristige) Integration der Brokeranwendungen der Pensionskasse (für das Kollektivgeschäft) und der Maklerservices (für Einzelversicherungen) diskutiert.

12.3.2 Systematischer Teamaufbau (deliberate set-up)

Initiativen sind funktionsübergreifende Projekte, an denen verschiedene spezialisierte Abteilungen mitwirken. Diese Abteilungen repräsentieren eigene „Denkwelten“ und bringen unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen in die Initiative ein (Dougthery 1990, 1992). Einerseits können Initiativen daher regelmäßig nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn relevante Funktionen frühzeitig in die Initiative involviert werden und in multifunktionalen Teams direkt zusammenarbeiten (z.B. Clark/Fujimoto 1991, Dougthery 1990). Andererseits müssen in neuen Initiativen effiziente Routinen der Zusammenarbeit schrittweise entwickelt und erlernt werden (Leonard 1992, McGrath et al. 1995). Gerade eine neue Initiative wird schnell zur politischen Arena, in der Abteilungen um Status und Einfluss konkurrieren. Ein zu schneller und zu umfassender Aufbau des Projektteams kann die Koordination der beteiligten Teams erschweren (Heilmann 2000).

Diesem Dilemma begegneten erfolgreiche Manager in unserer Studie, indem relevante Funktionen frühzeitig aber schrittweise involviert wurden (**deliberate set-up**). Das Projektteam und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wurden systematisch aufgebaut: Spezialisten, die zu Beginn direkt mitarbeiteten, wurden umfassend als Team eingebunden. Funktionen, die eher in späteren Arbeitsschritten bedeutsam wurden, waren nur durch einzelne Mitarbeiter oder Ansprechpartner repräsentiert. Im Gegensatz dazu wurde in der weniger erfolgreichen Initiative die Projektorganisation sehr schnell aufgebaut und verschiedene Spezialisten bereits in frühen Phasen umfassend involviert. Durch die unkontrollierte Integration von Spezialisten wurde die Projektarbeit dann so stark parallelisiert, dass Kommunikation und Kooperation zwischen den beteiligten Spezialistenteams, vor allem in der Planung, erheblich beeinträchtigt wurden.

Die Beobachtung eines systematischen Teamaufbaus erläutern wir bei den von uns untersuchten Initiativen in Bezug auf die Integration der internen IT-Spezialisten, da diese bei den E-Business-Projekten regelmäßig kritisch waren[235] und hier die Entste-

[235] Die interne IT war entscheidend, um die Anwendung professionell zu entwickeln und in die bestehenden IT-Systeme zu integrieren. Sie umfasste Mitarbeiter, die für das Management der IT-Teilprojekte verantwortlich waren, und „reine“ IT-Spezialisten für die Entwicklung und Betreuung der IT-Systeme.

hung der Interaktionsmuster besonders sichtbar war. Tabelle 35 stellt das Vorgehen in den einzelnen Initiativen dar.

Tabelle 35: Systematischer Teamaufbau

Initiative	**Systematischer Teamaufbau**
Online-Versicherer	Ja *Frühe Integration einzelner interner IT-Experten* Ansprechpartner bei Businessplan und Fachkonzeption (spätere Leitung der IT-Entwicklung) „[Wir] bekamen … auch eine interne IT-Abteilung zugeordnet (OV1: 5) … weil [wir wollten] unser bestehendes Standard- Backend nehmen, aber die waren eigentlich mehr so in der beobachtenden und abwartenden Haltung“ (OV2: 11).
Belegschafts-vertrieb	Ja *Frühe Integration einzelner interner IT-Experten* Einzelne Projektmitarbeiter, z.B. späterer IT-Projektleiter, bei Businessplan und Fachkonzeption „Ab der [Fachkonzeption] … habe ich es gut gefunden, dass die interne IT bereits involviert war“ (BV3: 22) „Wobei wir hier natürlich schon eher erst mal unter uns sind und [man] dann … Zwischenergebnisse mit denen mal bespricht“ (BV3: 9).
Firmennetz-werk	Nein *Zu geringe Integration von internen IT-Experten:* Involvierung am Ende der Implementierung über informelle Kontakte „Das lag daran, dass wir halt keine internen IT-Kapazitäten für die Projektphase zur Verfügung hatten, sondern nur zum Deployment darauf zurückgreifen konnten“ (FN3: 10).
Maklerportal	Ja *Frühe Integration einzelner interner IT-Experten* Ein Kernteammitarbeiter und Geschäftsführer IT-Tochter als Ansprechpartner „[A]ls wir fachlich uns das Bild gemacht haben, haben wir uns zusammengesetzt mit den jeweiligen technischen Realisierern.“ (MP2: 5).
Pensions-kasse	Nein *Umfassende Integration von internen IT-Experten* „[W]eil der Druck auf das Business-Team ist sehr groß – [die Entwickler] sind ja schon da und möchten schon programmieren, ich habe aber noch nichts … also es müssen nicht sieben Leute von der IT gemeinsam da sein.“ (PK1: 17)
Makler-services	Nein *Umfassende Integration von internen IT-Experten und starke Parallelisierung* „[D]ass man nicht zuviel parallelisieren sollte. Also, ein anderes Mal würde ich Fach ein bisschen eine größere Vorlaufphase geben und nicht gleichzeitig mit der IT starten“ (MS1: 25).

Wir interpretieren die Daten in zwei Schritten: Wie die Tabelle 35 zeigt, wurden bei drei (der fünf) erfolgreichen Initiativen (Belegschaftsvertrieb, Online-Versicherer, Maklerportal) die Teams systematisch aufgebaut. Wir vergleichen daher zuerst (Abschnitt a) diese Initiativen mit der weniger erfolgreichen Initiative (Maklerservices). Bei zwei erfolgreichen Initiativen (Pensionskasse, Firmennetzwerk) wurden die Teams aber nicht systematisch aufgebaut. Eine Analyse dieser Fälle (Abschnitt b) verdeutlicht, dass ein unsystematischer Teamaufbau vermutlich bei kleineren Projekten weniger kritisch ist und durch bestimmte Praktiken ausgeglichen werden kann.

(a) *Systematischer Teamaufbau bei erfolgreichen Initiativen:* Bei den erfolgreichen Initiativen wurden die internen IT-Abteilungen mehrheitlich bereits zu Initiativebeginn involviert, übernahmen aber zunächst nur eine begleitende Funktion. Die Kommunikation mit den IT-Einheiten wurde fallweise und/oder über einzelne Mitarbeiter sichergestellt.

> Die Integration relevanter Spezialisten stützte sich beim **Belegschaftsvertrieb** auf das etablierte Vorgehen bei internen IT-Projekten: „Das ist bei uns normal, dass in der Projekt-Gruppenarbeit die interne IT-Entwicklung mit dabei ist – auch schon in der Analyse-Phase ... Wobei wir … schon eher erst mal unter uns sind und [man] dann vielleicht immer Zwischenergebnisse mit denen mal bespricht“ (BV3: 9). Die frühe Involvierung einzelner ITler war aus Sicht des Fachprojektleiters kritisch: „[Der] Projektleiter [der internen IT] ist … ein sehr kompetenter Mann im Internet-Bereich gewesen … Der hat zwar fachlich gar nichts drin, von dem was wir gebraucht haben, aber der hat die richtigen Fragen in Bezug auf Technik stellen können und auch das ein oder andere nachfragen, ob das vielleicht auch zu euphorisch von unseren Externen gesehen worden ist“ (BV3: 22). – Gleichzeitig plädierte der Fachprojektleiter für eine Beschränkung auf einzelne Mitarbeiter: „Das müssen nicht gleich alle Mitarbeiter sein, die später am Projekt arbeiten, aber zumindest ein paar, die dann auch das Projekt ganz anders intern vertreten, als wenn sie von außen bloß etwas vorgesetzt kriegen und das müssen sie jetzt umsetzen“ (BV3: 22).

In der weniger erfolgreichen Initiative Maklerservices wurde die interne IT dagegen zu schnell und zu umfassend involviert.

> Die Vorstudie der **Maklerservices** wurde durch Mitarbeiter aus Fach- und IT-Abteilungen gleichberechtigt vorangetrieben. Als problematisch sah man, dass nach der Vorstudie das Fach- und IT-Team gleichzeitig aufgebaut wurden. Die Fach- und IT-Konzeption wurden dann stark parallelisiert und unter hohem Zeitdruck realisiert. Vor allem in der Anfangsphase waren Konflikte zwischen Fach- und IT-Team besonders ausgeprägt (z.B. wurde ein Projektcoach als Vermittler in Erwägung gezogen). Ein Projektmitarbeiter: „[I]ch würde nicht noch einmal gleichzeitig mit Fach und IT starten …

das hat … einen extremen Druck auf das Fach ausgeübt. Wir waren da in Workshopphasen, wo es dann teilweise morgens, mittags Workshop, am nächsten Tag Konsolidierung, Abstimmung, Überprüfung der Ergebnisse und dann am darauf folgenden Tag muss die Spezifikation fertig sein. Durch den parallelen Start … war jetzt … ein immenser Arbeitsanfall auf Fachseite. Im Gegenzug konnten wir trotzdem nicht schnell genug liefern um die IT in dieser Phase gebührend zu beschäftigen. Es ist kein rein sequentielles Vorgehen … Aber einen Vorlauf von ein, zwei Monaten würde ich für ein solches Projekt als sinnvoll ansehen" (MS2: 18).

(b) *Kein systematischer Teamaufbau bei erfolgreichen Initiativen:* Auch bei den erfolgreichen Initiativen Pensionskasse und Firmennetzwerk wurden die Teams nicht systematisch aufgebaut.

Bei der **Pensionskasse** wurden Fach- und IT-Teams zeitgleich aufgebaut, was die Zusammenarbeit in der Fachkonzeption zunächst belastete: „[W]eil der Druck auf das Business-Team ist sehr groß – [die Entwickler] sind ja schon da und möchten schon programmieren, ich habe aber noch nichts … also es müssen nicht sieben Leute von der IT gemeinsam da sein" (PK1: 17).

Aber nicht nur ein zu schneller Teamaufbau kann die funktionsübergreifende Zusammenarbeit erschweren. So werden – wie bei der erfolgreichen Initiative Firmennetzwerk – relevante (IT-)Spezialisten häufig *zu spät oder unzureichend* eingebunden. Ein systematischer Teamaufbau bedeutet, nicht nur Überkapazitäten, sondern auch Kapazitätsengpässe zu vermeiden. Zudem muss die Initiativeorganisation nicht nur zu Beginn aufgebaut werden, sondern immer wieder müssen neue Spezialisten eingebunden werden (z.B. bei der Überführung der Projektorganisation in dauerhafte Abteilungen).

Eine kritische Hürde beim **Firmennetzwerk** war die Integration in die IT-Systeme der FINANZ:„[Dadurch, dass die Anwendung durch einen externen IT-Partner implementiert wurde,] konnten wir sehr schnell sein, aber dadurch war es … schwer, … das zu integrieren … [I]m Nachhinein … hätte man von Anfang an eine [IT-Abteilung] einbinden müssen, die … das System dann auch … im Betrieb … übernimmt" (FN5: 2).

Die interne IT-Abteilung wurde erst kurz vor dem Launch eingebunden: Die IT-Abteilung, die der Initiative formal zugeordnet wurde[236], war wegen der vielen E-Business-Projekte überlastet. Sie fühlte sich für das Holding-Projekt nicht zuständig (z.B. „Wenn Sie bei uns zur IT gehen … dann sagen die: Welche Projektnummer haben sie? Wo ist das Budget? Ich hatte keine. Es war ein Holding-Projekt mit einem Namen

[236] Traditionell wurde jedem IT-Projekt eine IT-Abteilung zugeordnet, die die Integration in die IT und die Kommunikation mit der IT-Tochter organisierte sowie den späteren Betrieb übernahm.

ohne Nummer und insofern passte es gar nicht in die Landschaft“(FN5: 21). Die späte Integration der IT führte zu zwei (typischen) Problemen bei der Implementierung:

- IT-Entwicklung: Die Projektleiterin konnte erst sehr spät Ansprechpartner der IT-Tochter finden. Und sie konnte sich nicht mit zentralen IT-Projekten abstimmen, die eine gemeinsame E-Business-Infrastruktur für die FINANZ entwickelten. Daher wurden einzelne Komponenten doppelt – für den Launch der Initiative und für die spätere gemeinsame Plattform – entwickelt.
- IT-Betrieb: Die IT-Abteilung für den Betrieb wurde zu spät festgelegt, so dass die Anwendung nur „provisorisch“ durch eine IT-Abteilung betreut wurde.

Warum waren die beiden Initiativen dennoch erheblich erfolgreicher als die Maklerservices? Ein Vergleich der Initiativen zeigt drei wesentliche Unterschiede in Bezug auf die Initiative, die Projektleiter und das Management der Initiative: Die erfolgreichen Initiativen waren (etwa 15 Mitarbeiter) nur halb so groß wie die Maklerservices (rund 30 Mitarbeiter). Vermutlich ist ein unsystematischer Teamaufbau bei *großen Projekten* weitaus problematischer. Weil der Koordinations- und Kommunikationsbedarf in der Regel mit zunehmender Projektgröße überproportional ansteigt (Brooks 1995), ist bei großen Initiativen die funktionsübergreifende Zusammenarbeit besonders anspruchsvoll und aufwendig.

Der Initiativeerfolg hängt häufig vom Einfluss- oder Machtpotential der Leiter der Initiative ab. Einflussreiche Projektleiter sind besser in der Lage, Kapital und Mitarbeiter für die Initiative zu sichern (Ancona/Caldwell 1992b) und heterogene Spezialisten zu motivieren und zu koordinieren (Clark/Fujimoto 1991). Dem Einsatz formaler Macht (z.B. Lösung funktionsübergreifender Konflikte durch Einschaltung des Sponsors) sind jedoch Grenzen gesetzt, weil die hoch spezialisierte Arbeit der Teams nur begrenzt kontrolliert werden kann und Machteinsatz die (langfristige) Zusammenarbeit erschwert: „[A]ber bloß immer mit der Chef-Keule zu kommen – ich muss mit diesen Mitarbeitern oder mit diesen Referaten langfristig zusammenarbeiten – das war nicht möglich“ (BV3: 26). Daher sind möglicherweise die *personalen Einflusspotentiale* der Initiativeleiter (auf persönlichen Merkmalen beruhender Einfluss) entscheidend.[237] Bei den beiden erfolgreichen Initiativen wurde der persönliche Einfluss der Projektleiterinnen besonders betont:

Ein Sponsor beschrieb die Leiterin der **Pensionskasse** so: „Ich wusste, dass sie durchsetzungsstark ist in Sachen Projekten, dass sie sich sehr gut durchsetzen kann auch ge-

[237] Zur klassischen Unterscheidung in formalen und personalen Einfluss siehe z.B. Krüger (1976).

genüber der IT. Sie lässt sich nicht in die Suppe spucken und sie ist fachlich sehr gut. (PK2: 6).

Die Projektleiterin des **Firmennetzwerkes** verfügte z.B. über persönliche Kontakte zur IT: [A]ber es ist so, dass mein Mann bei der IT-Tochter arbeitet und … ich muss sagen, wenn ich diese Beziehung nicht gehabt hätte, glaube ich, dass wir auch – wir hätten launchen können, natürlich, aber nicht in-time … Ohne persönliche Netzwerke … hätten wir den Zeitplan nie halten können (FN5: 21).

Erfolgreiche Initiativeleiter versuchen wahrscheinlich nicht nur aus der Perspektive ihrer eigenen Spezialisierung (z.B. Fachprojektleiterin) zu agieren, sondern eine *funktionsübergreifende Rolle* einzunehmen und zwischen den Funktionen aktiv zu vermitteln.[238] Eine distanzierte, konkurrierende Beziehung zwischen beteiligten Funktionen ist vermutlich wegen der hohen Unsicherheit und Mehrdeutigkeit bei strategischen Initiativen häufig. In unseren Initiativen konkurrierten Fach- und IT-Spezialisten z.B. regelmäßig um die Führungsrolle (Sind E-Business-Projekte Business- oder IT-Projekte ?).

Auch die Leiterin der **Maklerservices** bemühte sich um eine effiziente Zusammenarbeit mit der IT. Die Distanz zur IT war aber immer wieder sehr prägend: „Obwohl es auch da sehr harte Gespräche gegeben hat, weil die IT, die kennt Schwarz und Weiß – das ist nun mal so“ (MS1: 12). „Also, da hat es verschiedenste Momente gegeben, wo auch so die Kluft IT/Fach – die typische – zum Vorschein gekommen ist, trotz enger Zusammenarbeit“(MS1: 18).

Bei den beiden erfolgreichen Initiativen nahmen die Projektleiterinnen – neben ihrer fachlichen Perspektive – stärker eine übergreifende Rolle ein: Die Leiterin des **Firmennetzwerkes** sah sich vor allem als „Kommunikationsschnittstelle“ (FN3: 4). Ein Sponsor bezeichnete die Projektleitung der **Pensionskasse** als „Drehscheibe“ (PK2: 14) zwischen Fach- und IT-Team. Die Projektleiterin unterstützte die Kommunikation mit der IT über einfache Vergleiche: „Das war auch noch ein Knackpunkt … – damit IT und

[238] Bei multinationalen Teams ist der Leiter ein „Dolmetscher“ zwischen Funktionen und Kulturen, wie der Leiter des Online-Versicherers erläutert:„[A]lso meine Aufgabe war, … mit den Leuten reden und schauen, wo Konflikte sind und versuchen zu interpretieren, zu dolmetschen“ (OV1: 5) Das schwierigste Thema war … die australische Businessseite, die bestimmte Vorstellungen hatte, was sie wollten und das auch in jeder Weise herüberbrachten. Und dann eben die IT-Seite, die hier sehr viel Erfahrung … in Osteuropa hatte. Und teilweise … Mentalitäten, die keine Grauzone sehen, sondern … nur schwarz und weiß sehen. Die dann an einen Tisch zu bringen: Überlege einmal, so geht es nicht, weil die das so nicht machen können und machen wollen. Was können wir hier umbauen, dass du noch zufrieden bist und trotzdem dein Ziel erreichst? – Und umgekehrt genauso, den IT-Leuten sagen, dass grundsätzlich Business IT treibt“ (OV1: 13).

> Business gleiche Chancen haben, miteinander zu kommunizieren – haben wir immer vom Auto gesprochen … Und da haben wir gesagt, auch wenn das Auto noch so schön ist und hat keine Klimaanlage [d.h. Backend-Integration], das interessiert mich dann nicht.“ (BV2: 11). Sie stimmte die externe Projektkommunikation eng mit der IT-Projektleiterin ab und versuchte, Konflikte bewusst aus den Teams herauszuhalten.

12.3.3 Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer selektive Integration

Die Mehrheit der erfolgreichen Initiativen wiesen eine Organisationsform auf, die wir hier als „selektive Integration“ (selective integrating) bezeichnen: Die Initiativen wurden eng an die Stammorganisation angebunden. Zugleich aber wurde ein Gleichgewicht zwischen Integration und Isolation, eine lose Koppelung an das Unternehmen, erreicht, indem die Initiative so organisiert wurde, dass relativ wenige Schlüsselakteure der Stammorganisation beteiligt oder betroffen waren. Erfolgreiche Manager begrenzten soweit wie möglich die Inanspruchnahme des Gesamtunternehmens durch die Initiative: Sie verankerten die Initiative nur bei Sponsoren mit hoher Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit (cooperative sponsorship). Sie bauten die Projektorganisation langsamer auf, indem relevante Funktionen frühzeitig aber selektiv eingebunden wurden (deliberate set-up).

Die Manager wählten eine integrierte Organisationsform allerdings nur bei einer mittleren bis hohen Anschlussfähigkeit der Initiative. Das Vorhaben setzte inhaltlich zu einem wesentlichen Teil auf Strategie und Kernkompetenzen des Unternehmens auf und wurde daher weitgehend innerhalb der bestehenden Organisation realisiert.

Die „selektive Integration“ einer relativ anschlussfähigen Initiative kann daher wahrscheinlich zum Erfolg der Initiative beitragen. Drei wichtige Stärken konnten wir identifizieren:

(1) Der Initiativeerfolg kann durch eine „selektive Integration“ gefördert werden, da bestehende Praktiken effizienter genutzt werden können, aber eine vollständige Verdrängung neuer Praktiken vermieden wird. Einerseits kann der Transfer von Ressourcen und Kompetenzen der Stammorganisation in einer integrierten Organisation effizienter gestaltet werden oder wird durch diese erst möglich: Nur mittels direkter Kommunikation mit und zwischen Spezialisten kann transferierbares Wissen identifiziert und übertragen werden (Argote 1999), da wettbewerbsrelevantes Wissen häufig „tacit knowledge“ darstellt, das sich nur in direkten Lernformen, wie dem Beobachten von Spezialisten oder einem Personaltransfer vermitteln lässt (Nonaka 1994). Zudem

ist das Wissen in vielen Fällen situatives Wissen, das nur innerhalb eines spezifischen Kontextes erlernt werden kann (z.B. Brown/Duguid 1991). Eine integrierte Organisation stimmt weitgehend mit dem Kontext der Stammorganisation überein (z.B. durch gemeinsame Infrastruktur und ähnliche Arbeitsprozesse und -kultur) und fördert dadurch den Wissensaustausch. Wenn sich die Beteiligten der „gleichen" Organisation zugehörig fühlen und sich bereits kennen, begünstigt das höhere Vertrauen gegenseitiges Lernen (Zaheer et al. 1998). – Auf der anderen Seite besteht bei einer zu umfassenden Integration die Gefahr, dass die Initiative im Tagesgeschäft „aufgerieben" wird (Leonard 1992). Bei einer „selektiven Integration" sind die Grenzen der Initiative klarer abgesteckt. Die Promotoren der Initiative verfügen über größere Spielräume für Experimente mit neuen Praktiken, weil weniger (potentielle) Kritiker und Gegner direkt in die Initiative involviert sind und die Initiative weniger leicht für Randthemen oder das Tagesgeschäft instrumentalisiert werden kann.

(2) Eine „selektive Integration" kann den Initiativeerfolg aus politischer Sicht begünstigen, weil sie Anreize für ein Engagement der Stammorganisation schafft, zugleich aber Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern weniger wahrscheinlich macht. Im Vergleich zu einer isolierten Initiative kann die Bedeutung der Initiative für das Gesamtunternehmen leichter wahrgenommen und kommuniziert werden (Kanter 1989). Einflussreiche Sponsoren und qualifizierte Spezialisten investieren wegen der Nähe zum Tages- und Kerngeschäft eher in die Initiative (ibid.). – Gleichzeitig wird den Barrieren intraorganisationaler Kooperation Rechnung getragen. Dezentrale Geschäftseinheiten und spezialisierte Abteilungen konkurrieren innerhalb der Initiative um die Durchsetzung ihrer Interessen und Anforderungen (z.B. Prahalad/Hamel 1990). Gerade in strategischen Initiativen fördern mehrdeutige Ziele und Ergebnisse die Konflikte innerhalb der Stammorganisation (z.B. Garud/Van de Ven 1992). Durch die Ausrichtung auf wenige Akteure und ihre Ziele kann eine engere und stabilere Einbindung der internen Partner gefördert werden. Einfachere und klarere Führungs- und Arbeitsstrukturen erleichtern die Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren.
(3) Eine „selektive Integration" trägt vermutlich zum Initiativeerfolg bei, indem sie die Implementierung der Initiative in das bestehende Geschäft unterstützt, den Wandel aber auf ein bewältigbares Maß begrenzt. Eine integrierte Organisationsform wirkt sich generell auf (Selbst-)verständnis und Zielsetzung der Initiative aus: Die Implementierung der Initiative bedeutet dann weniger, bestehende Praktiken vollständig zu ersetzen, sondern eher neue Praktiken mit den etablierten Systemen, Prozessen und Strukturen zu integrieren und zu kombinieren (Schroeder et al. 1986). Die vom Wan-

del betroffenen Mitarbeiter und Abteilungen werden direkt in die Initiative involviert. Das Wissen lokaler Akteure über bestehende Geschäftspraktiken und notwendige Veränderungen wird für die Initiative genutzt (Johnson/Huff 1998). Der partizipative Ansatz verringert tendenziell Widerstände gegen die Initiative. – Dennoch werden Aufwand, Dauer und Komplexität des erforderlichen Wandels regelmäßig unterschätzt (z.B. Kanter 2001). Die Implementierung ist meist ein „langer und steiniger Weg", den die verantwortlichen Manager nur begrenzt steuern können. Bleiben die Ergebnisse wegen nicht antizipierter Umsetzungsrisiken hinter den Zielen zurück, wird die Initiative schnell als Misserfolg gewertet und in der Stammorganisation nicht mehr ausreichend unterstützt. Eine „selektive Integration" reduziert die Zahl beteiligter Organisationsmitglieder und senkt damit tendenziell Kosten und Risiken der Implementierung.

Die beschriebenen Praktiken einer „selektiven Integration" tragen zur Initiativeforschung bei: Das Konstrukt *„einfacher Führungsstrukturen"* liefert einen Erklärungsansatz für die (beschränkte) Auswahl von Sponsoren. Die Bedeutung des Top-Managements als Machtpromotor und Sponsor einer Initiative wird in bestehenden Prozessmodellen dargestellt (z.B. Lovas/Ghoshal 2000, Maritan 2001). Wir ergänzen die Analyse einzelner Manager um eine relationale Perspektive, in der wir die Beziehungen zwischen den Sponsoren und zugehöriger Organisationseinheiten untersuchen. Insbesondere verdeutlichen wir, dass die (langfristige) Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Sponsoren ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Selektion der Sponsoren sein kann und entwickeln eine Typologie erfolgreicher Formen der organisationalen Verankerung. Dabei führen wir Arbeiten zum organisationalen Lernen, die sich mit den hemmenden und fördernden Bedingungen eines Wissenstransfers zwischen und in Organisationen befassen, in die Initiativeliteratur ein (für einen Überblick: Argote 1999). Diese Studien bestätigen die von uns identifizierten Kooperationsindikatoren: interpersonelles Vertrauen (z.B. Zaheer et al. 1998), strukturelle Interdependenz (z.B. Darr et al. 1995), strategische und operative Komplementarität (z.B. Darr et al. 1995).

Mit dem Konzept eines *„systematischen Teamaufbaus"* schließen wir an die Arbeiten von McGrath et al. (1995, 1996) an. McGrath und ihre Kollegen zeigen in empirischen Studien, dass der Aufbau effizienter Interaktionsmuster zwischen den beteiligten Spezialisten eine wesentliche Vorbedingung für den Erfolg strategischer Initiativen darstellen kann. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass eine produktive oder „geschickte" Interaktion der beteiligten Akteure (deftness) möglicherweise nur dann erlernt werden

kann, wenn relevante Spezialisten frühzeitig aber selektiv in die Initiative involviert werden. Wir integrieren dadurch auch Arbeiten der Innovationsforschung, die einerseits die Bildung multifunktionaler Teams als erfolgskritisch herausstellen (z.B. Clark/Fujimoto 1991, Dougthery 1992), andererseits einen zu schnellen Aufbau des Projektteams als Hemmnis für die funktionsübergreifende Koordination sehen (z.B. Heilmann 2000, VDI-Nachrichten et al. 2001).

Als Gegenstück zur „selektiven Integration" bei (mittlerer bis) hoher Anschlussfähigkeit kann bei niedriger Kompatibilität eine „geschützte Isolation" zum Erfolg der Initiative beitragen. Das erfolgreiche Management isolierter Initiativen ist Inhalt des folgenden Abschnitts.

12.4 Geschützte Isolation: Management isolierter Organisationsformen (embedded isolating)

Um Konflikte mit der Stammorganisation zu reduzieren, werden Initiativen mit niedriger Anschlussfähigkeit von der Stammorganisation isoliert (z.B. Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Zugleich sind „Corporate ventures" gerade durch die engere Kooperation mit einem etablierten Anbieter reinen Start-ups überlegen (z.B. Stuart et al. 1999). Sie können nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen, indem sie Synergien zwischen Initiative und Unternehmen realisieren (ibid.).

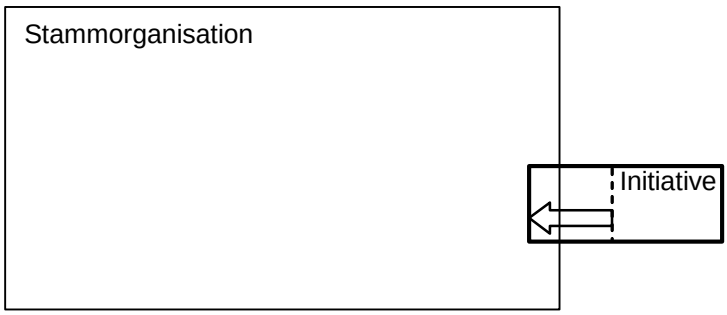
Tendenziell am erfolgreichsten ist daher vermutlich eine „geschützte Isolation" (**embedded isolating**)[239] der Initiative – eine lose Koppelung von Initiative und Stammorganisation: Die Initiative wird strukturell weitgehend von der Stammorganisation isoliert. Die Leiter der Initiative binden aber zugleich Mitarbeiter und Einheiten der Stammorganisation differenziert und umfassend in die Initiative ein. Durch Involvierung verschiedener Akteuren der Stammorganisation unterstützen die Manager eine nachhaltige Kooperation von Initiative und Konzern.

[239] Den Begriff der „eingebetteten" (embedded) Initiative wählte ein Interviewpartner: „Das ist eine Start-up-Stimmung, die irgendwie eingebettet ist in einen Konzern" (IB3: 7). Zudem ist „embeddedness" ein zentrales Konzept in der Theorie sozialer Netzwerke (für einen strategieorientierten Überblick siehe Floyd/Wooldridge 2000: 88-97), nach der das Handeln eines Akteurs von den sozialen Beziehungen, in die der Akteur eingebettet ist, beeinflusst wird (z.B. Granovetter 1985, Uzzi 1996).

Bei den beiden weniger erfolgreichen Initiativen unserer Studie beanstandeten die verantwortlichen Manager dagegen, dass sie die Stammorganisation nur unzureichend eingebunden hatten. Erfolgsrelevante Akteure und Rollen der Stammorganisation wurden nicht ausreichend berücksichtigt oder sogar bewusst aus der Initiative ausgeschlossen. Die Initiative wurde zunehmend unabhängig von Anforderungen und Entwicklung der Gesamtorganisation vorangetrieben und verlor schließlich die Unterstützung im Konzern („Abkapselung" der Initiative).

Dass große Unternehmen parallel zum Kerngeschäft ein neues, weitgehend inkompatibles Geschäft erfolgreich aufbauen, stellt denn auch eher einen seltenen und schwierig zu realisierenden Ausnahmefall dar (Christensen/Bower 1996). Widerstände oder Eingriffe durch Manager der Stammorganisation sind sehr wahrscheinlich (Day 1994, Gilbert/Bower 2002). Die Leiter der Initiative können jedoch das Risiko einer „Abkapselung" oder „Entfremdung" der Initiative durch eine „geschützte Isolation" senken. Insbesondere zwei Gefahren einer isolierten Organisation und korrespondierende Managementpraktiken scheinen dabei kritisch zu sein (siehe Abbildung 33):

Wegen der relativ hohen organisationalen und räumlichen Distanz zum Top-Management in der Stammorganisation, neigen die Leiter isolierter Initiativen dazu, die Konzernführung nur unzureichend in die Steuerung der Initiative zu involvieren. Erfolgreicher ist dagegen vermutlich eine „strategische Führung" durch den Konzern, wenn mehrere, einflussreiche Manager so eingebunden werden, dass die Initiative durch die Stammorganisation zugleich unterstützt und controlled wird (strategic investors). Mit der strukturellen Isolation verbindet sich häufig auch eine zu umfassende Rekrutierung kostenintensiver, temporärer Entwicklungspartner. In erfolgreichen Initiativen setzen die Manager dagegen wahrscheinlich schwerpunktmäßig eigene Spezialistenteams ein, da externe Allianzen interne Lernprozesse nur beschleunigen, aber nicht ersetzen können (internal specialists). Untersuchen wir nun die Wahl der Sponsoren (Kapitel 12.4.1) und den Teamaufbau (Kapitel 12.4.2) als wichtige Praktiken des Managements isolierter Initiativen.



	GRUNDPROBLEM	MANAGEMENT
Sponsoren	Hohe organisationale / räumliche Distanz zum Top-Management (Tendenz zu unzureichender „Corporate Governance“)	Aufbau einer „strategischen Führung“ durch mehrere Top-Manager (Förderer & Kritiker)
Spezialisten	Kurzfristiger Charakter und Koordinationskosten externer Entwicklungskooperationen (Tendenz zu „Beraterprojekten“)	Aufbau eigener, durch externe Kooperationen *unterstützter* Spezialistenteams

Abbildung 33: Grundprobleme und Management isolierter Initiativen

12.4.1 Strategische Führung (strategic investors)

Wenn Initiativen neue Geschäfte aufbauen, konkurrieren sie in der Regel mit dem Kerngeschäft und führen zu einer „kreativen Zerstörung“ bestehender Strategien und Kernkompetenzen (z.B. Birkenshaw 1997, Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Widerstände gegen die Initiative, Konflikte um die Ziele der Initiative und Eingriffe in das neue Geschäft durch Akteure der Stammorganisation sind sehr wahrscheinlich (z.B. Gilbert/Bower 2002, Maritan 2001).

Daher ist bei diesen Initiativen eine strategische Führung durch einflussreiche Top-Manager besonders kritisch (**strategic investors**, z.B. Christensen/Overdorf 2000, Day 1994). Eine erfolgreiche strategische Führung erfordert wahrscheinlich eine *„lose Koppelung“* des Top-Managements an die Initiative, so dass mehrere Top-Manager die Initiative unterstützen und zugleich in Frage stellen können (in Anlehnung an Van de Ven et al. 1999). Einerseits kann die Initiative wegen einer zu geringen Einbindung des Top-Managements scheitern, wenn relevante Führungskräfte die strategische Initiative als rein finanzielle Investition (miss-)verstehen oder die Initiative dafür nutzen,

sich problematischer Themen zu entledigen und schwierige Veränderungen innerhalb des Unternehmens zu umgehen (Bower/Christensen 1995, Christensen/Overdorf 2000, Gilbert/Bower 2002). Andererseits geht es – entgegen der häufig vertretenen Sichtweise – aber auch nicht darum, durch eine „geschickte" Informationspolitik die Unternehmensführung möglichst eng an die Initiative zu binden, da sonst Fehlinvestitionen in später erfolglose Initiativen wahrscheinlicher werden.

Die zwei vollständig isolierten Initiativen unsere Studie lassen sich als die beiden, weniger erfolgreichen „Extremformen" der Top-Management-Involvierung interpretieren. Beim Internet-Markt berichteten verantwortliche Manager von einer zu geringen Einbindung des Top-Managements und kritisierten die Rolle der Stammorganisation als *distanzierten* (rein finanziellen) Investor. Die Internetbank sehen wir als „klassischen Fall" eines *überengagierten* Investors mit eskalierendem oder starrem Investitionsverhalten (escalating commitment, Argyris/Schön 1978, Staw/Ross 1987a, 1987b). Das Top-Management wurde zu eng und zu einseitig eingebunden (Tabelle 36 gibt einen Überblick zu den Initiativen).

Tabelle 36: Strategische Führung durch das Top-Management

Initiative	**Strategische Führung durch das Top-Management**
Internet-Markt	Nein *Zu geringe Einbindung des Top-Managements* – Rolle der Konzernvorstände: Finanzieller Investor (kritisch-passive Haltung gegenüber Initiative) – Einbindung der Investoren: Schwerpunkt auf mittleres Management, geringe und indirekte Kommunikation mit Konzernvorständen/-stäben „Deswegen hätte ich im Nachhinein mehr Unterstützung vom FINANZ-Board gefordert. Die war nicht vorhanden. Es wäre einfacher gewesen [für den Vorstandsvorsitzender der FINANZ], irgendwo anzurufen und das Projekt aktiv zu vermarkten, statt anfangs Geld … zu geben und [die Initiative dann] sitzen zu lassen" (IM2: 4).
Internetbank	Nein *Zu enge Einbindung des Top-Managements* – Rolle der Konzernvorstände: „Overcommited" Investor (eskalierendes Engagement) – Einbindung der Investoren: Frühe und regelmäßige Berichterstattung, Sponsor/Mentor als „Vater" der Initiative, Ausschluss von Kritik(ern) „[E]s wäre besser gewesen, in dieser [frühen] Phase mehr Widerstand [im Konzernvorstand] zu haben und sich etwas mehr Zeit zu nehmen" (IB1: 12).

Beim **Internet-Markt** sollte ein Internetmarktplatz entwickelt werden. Pilotkunde wurde eine US-amerikanische Versicherungstochter, um das Geschäftsmodell außerhalb des europäischen Kernmarktes zu erproben. Als Sponsoren verpflichtete man den Holdingvorstand für Amerika und einen IT-Vorstand. – Bei der Suche nach weiteren Marktplatzpartnern arbeiteten die Leiter der Initiative mit Managern der US-Tochtergesellschaft zusammen, um deren Industriekontakte zu nutzen. Sie berichteten dagegen kaum an den Konzern: „Wir waren … das einzige Projekt, was relativ ungestört arbeiten konnte … die anderen Kollegen haben sehr oft zum Rapport antreten müssen … sie [waren] sehr frustriert, weil sie so viel Zeit verbracht haben mit internen Diskussionen“ (IM2: 10). Und aus der Perspektive des verantwortlichen Konzernstabs: „[D]er Projektleiter, war Amerikaner und saß in Amerika. Da hatten wir … Schwierigkeiten, den zu steuern … Der war mir zu weit weg. Das führt dazu, dass Sie den nur alle zwei, drei Wochen sehen, und in drei Wochen kann der viel Geld ausgeben, ohne dass er eine Rückmeldung macht“ (IM3: 13). Im Verlauf der Initiative kam es jedoch in der US-Tochter zu personellen Veränderungen. Wichtige Fürsprecher verließen das Unternehmen. Die Distanz zur FINANZ nahm immer mehr zu:„ Wir haben am Ende … mit der FINANZ genauso verhandelt wie mit einer externen Firma“ (IM2: 5).

Nachdem nach längeren Bemühungen kein Marktplatzpartner gewonnen wurde, wurde die Initiative eingestellt. Die Manager begründeten das Scheitern auch mit einer unzureichenden Einbindung des Top-Managements: „Ich habe auch gelernt, dass Versicherungen Entscheidungen sehr langsam treffen. Deswegen hätte ich … im Nachhinein mehr Unterstützung vom FINANZ-Board gefordert. Die war nicht vorhanden. Es wäre einfacher gewesen [für den Vorstandsvorsitzender der FINANZ], irgendwo anzurufen und das Projekt aktiv zu vermarkten, statt anfangs Geld … zu geben und [die Initiative dann] sitzen zu lassen“ (IM2: 4). [240]

Während beim Internet-Markt das Top-Management zu wenig eingebunden war, wurde bei der Internetbank die Konzernführung vermutlich zu eng und zu einseitig eingebunden. Man hatte zwar mit geschätzten Gesamtkosten von 120 Mio. CHF weniger als Konkurrenzprojekte investiert. Die Initiative wurde aber wesentlich länger als vergleichbare Projekte vorangetrieben. Erst als man nach etwa acht Monaten Betriebstätigkeit nur 3200 Kunden akquirieren konnte, wurde das Portal eingestellt. Die Internetbank interpretieren wir daher als klassischen Fall eines *eskalierenden Engagements* des Top-Managements, ein (zu) starres Investitionsverhalten zur Rettung eines schei-

[240] Nicht nur bei der FINANZ, auch bei den weiteren Versicherungsunternehmen hatte man zwar mit Mitarbeitern auf mittlerer Ebene verhandelt, aber einflussreiche Entscheidungsträger im Top-Management zu spät kontaktiert: „Also die Leute, die an der Geschäftsseite waren, waren sehr interessiert an so einem Modell. Was … wir nicht geplant hatten, war, dass die Leute, die von der Geschäftsseite an dem Thema arbeiten, nicht die gleichen Leute sind, die das Geld haben.“ (IM2: 2).

ternden Projektes (escalating commitment, Argyris/Schön 1978, Staw/Ross 1987a, 1987b).[241]

In der Vorphase berichteten die Leiter der **Internetbank** dem Top-Management umfassend über einen Lenkungsausschuss mit den vier wichtigsten (von sieben) Konzernvorständen: „[W]ir haben damals … entschieden, nicht ständig in der Konzernleitung diese Diskussion zu haben, sondern mit den relevanten Leuten in der Konzernleitung. Sehr geschickt, könnte man sagen, weil wir damit Entscheidungsprozesse beschleunigt haben, weil es doch – ja – manchmal auch andere Meinungen gab“ (L1: 8). Die Internetbank wurde im Konzern kontrovers diskutiert, aber aus Sicht des späteren Sponsors zu schnell verabschiedet: „Die Begeisterung war vielleicht zu schnell und zu groß. Es war natürlich ganz eindeutig eine Zeit, in der es als richtig und gut galt, solche Initiativen zu pushen … Und kritisch würde ich heute sagen, es wäre besser gewesen, in dieser Phase mehr Widerstand zu haben und sich etwas mehr Zeit zu nehmen, als in diesen Enthusiasmus und diese Begeisterung hineinzukommen“ (IB1: 12f.).[242]

Nach Gründung der Bank wurde der Chef der Corporate E-Business-Abteilung, der als langjähriger Leiter der Konzernentwicklung die Initiative mit ins Leben gerufen hatte, zum Verwaltungsratsvorsitzenden: „Seine Aufgabe ist es, [die Initiative] in richtiger Form in die Konzernleitung, zum CEO und zum Verwaltungsrat der VERSICHERER hineinzubringen“ (IB2: 10). Er verlegte sein Büro an den Sitz der Internetbank und war täglich in die Initiative involviert: „Ich glaube es war auch sehr wichtig, im Sinne eines Zeichensetzens, dass ich mich aller anderen Aufgaben entledigt habe und alles auf diese Karte gesetzt habe.“ (IB1: 6). Die Internetbank wurde zu einem „Vorzeigeprojekt“, das umfassend in den Medien präsentiert wurde und die Innovationsfähigkeit der VERSICHERER unter Beweis stellen sollte. Innerhalb des Konzerns bemühte sich der CEO der Initiative um ein „permanentes Stakeholder-Management“: „Ich bin auch mal in die Konzernleitung gegangen und in den Verwaltungsrat und habe mal das System gezeigt. Da waren alle begeistert …Sie müssen auch bereit sein, Dinge einfach mal hinzubringen, sich aus dem Fenster zu lehnen“ (IB2: 12f.).

Obwohl der Launch wegen technischer Probleme wiederholt verschoben wurde und mehrere prominente Konkurrenzinitiativen eingestellt wurden, wurde die Internetbank nicht beendet oder angepasst. Nach Ansicht des CEOs der Bank bestand ein wichtiger

[241] Tatsächlich können auch kompetente Manager in die „Falle“ eskalierender Investitionen geraten. Ein solches Verhalten begünstigen folgende Faktoren (Staw/Ross 1987b): (1) Projektmerkmale (z.B. hohe Sunk costs), (2) psychologische Eigenschaften der Manager (z.B. selektive, verzerrte Informationsverarbeitung), (3) soziale Faktoren (z.B. das Idealbild der hartnäckigen Führungskraft) und (4) strukturelle Faktoren (z.B. organisationale Trägheit oder die Institutionalisierung als „Prestigeprojekt“).

[242] Die Befürworter unterstützten die Verabschiedung auch durch symbolische Handlungen, z.B. wurde die Internetbank in den Konzergremien nicht durch Berater sondern durch Mitarbeiter der VERSICHERER präsentiert.

Grund für die Fortsetzung darin, dass der Konzernvorstand enger als in Konkurrenzprojekten eingebunden wurde: „Und das Management von VERSICHERER, das richtig einzubinden, ich glaube, das war hervorragend … Es zeigt sich im wesentlichen da drin, dass wir tatsächlich noch da sind … Wenn die Unterstützung nicht da wäre, mit vollem Commitment aus der gesamten Konzernleitung, dann wäre das Projekt … wahrscheinlich eingestellt worden … Es gab ja … so eine Welle, wo alle solche Initiativen plötzlich eingestellt wurden“ (IB2: 11).

Die VERSICHERER versuchte, das Projekt erfolgreich „durchzuziehen“ und die Investitionen in das Portal zu retten. Das Portal wurde noch gelauncht. Die Internetbank blieb aber weit hinter den Umsatz- und Ertragszielen zurück. Als eine schwere Krise des Konzerns die Freisetzung des gebundenen Kapitals erforderte, stellte man das Portal ein.

Wie aber können die Manager einer Initiative das Top-Management erfolgreich einbinden und eine strategische Führung unterstützen? Aufgabe der Leiter einer Initiative ist es, Top-Manager so einzubinden, dass diese effektive Investitionsentscheidungen treffen können. Wegen der hohen Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, die vor allem frühe Phasen einer Initiative prägen (Garud/Van de Ven 1992, McGrath et al. 1995,. 1996, McGrath 2001), sind effektive Investitionsentscheidungen aber meist nur dann möglich, wenn *mehrere* Top-Manager unterschiedliche Sichtweisen und Rollen in die Initiative einbringen und ein konstruktiver Dialog mit und zwischen den Managern erreicht werden kann.

Grundlage dieser Überlegungen ist das *Modell einer pluralistischen Führung von Innovationsprojekten.*[243] Dieser Ansatz versteht „leadership“ nicht als persönliche Eigenschaft einzelner Top-Manager, sondern als organisationale Funktion mehrerer Führungskräfte, die unterschiedliche, dialektische (d.h. sich wechselseitig ausgleichende) Rollen im Projekt übernehmen. Neben dem Leiter der Initiative als „Unternehmer“ identifizierten die Forscher vier Rollen des Top-Managements (siehe Abbildung 34, Van de Ven et al. 1999: 99).

[243] Das Modell wurde auf Basis mehrerer Fallstudien eines der umfassendsten Forschungsprojekte zum Innovationsmanagement, dem Minnesota Innovation Research Program, entwickelt. Für eine ausführliche Darstellung: Van de Ven et al. 1999: 95-124).

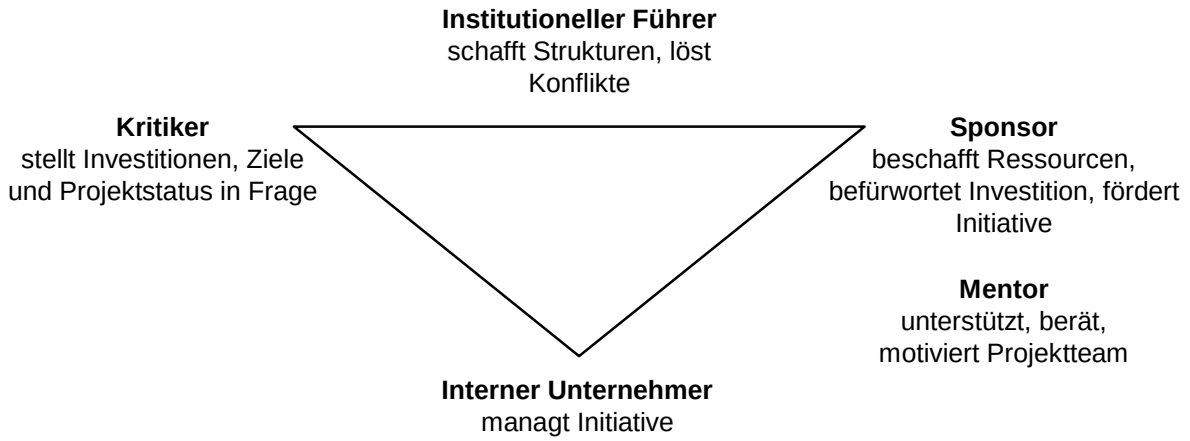


Abbildung 34: Führungsrollen in Innovationsprojekten nach Van de Ven et al.

Diese vier Rollen liefern wichtige Ansatzpunkte dafür, wie die Leiter der Initiative das Top-Management möglicherweise erfolgreich einbinden können[244]: Gerade bei Initiativen mit niedriger Anschlussfähigkeit, die als isolierte Organisationen aufgesetzt werden, sind einflussreiche *Sponsoren* und *Mentoren* im Top-Management besonders kritisch (Christensen/Overdorf 2000, Day 1994). Wegen der Sichtbarkeit und der hohen Investitionen, die mit solchen Initiativen typischerweise verbunden sind, können nur einflussreiche Top-Manager das langfristige Überleben der Initiative sichern, indem sie Ressourcen bereitstellen, sich für die Initiative in Führungsgremien der Stammorganisation einsetzen und Widerstände beseitigen (ibid.). Zudem benötigen neue Initiativen häufig erfahrene Innovatoren, die als Mentor die Initiative in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und beraten (Maritan 2001). Wenn die Initiative nicht durch Top-Manager initiiert und vorangetrieben wird, müssen die Leiter der Initiative einflussreiche Top-Manager somit frühzeitig persönlich für die Initiative gewinnen und immer wieder aktiv deren Unterstützung einfordern. Denn eine Zusammenarbeit mit den Sponsoren und Mentoren der Initiative wird im Verlauf der Initiative immer wichtiger, wenn Probleme und weitreichende Veränderungen in der Implementierung bewältigt werden müssen. Verliert die Initiative wichtige Fürsprecher, z.B. weil diese das Unternehmen verlassen oder weil diese zu unregelmäßig in die Initiative involviert wurden, kann dies die Initiative erheblich gefährden.

[244] Die Rollen beschreiben, wie Top-Manager der Stammorganisation (und nicht die Leiter einer Initiative) zum Erfolg der Initiative beitragen können. Wie die betrachteten Initiativen zeigen, können die Leiter der Initiative das Verhalten der Top-Manager aber zumindest teilweise beeinflussen.

Effektive Investitionsentscheidungen bedeuten jedoch nicht nur, in erfolgreiche Initiativen zu investieren, sondern auch Investitionen in Initiativen zu vermeiden, die sich langfristig als erfolglos erweisen (Shapira 1995). Hier spielen *Kritiker* der Initiative regelmäßig eine wesentliche Rolle. Kritiker sind typischerweise Top-Manager, die Investitionen, Ziele und Fortschritt der Initiative auf Basis „harter", ökonomischer Kriterien kritisch hinterfragen. Gerade in der Anfangsphase der Initiative kann es sinnvoll sein, die Initiative nicht vollständig von Gegnern abzuschirmen, sondern deren Kritik konstruktiv für die Weiterentwicklung der Initiative zu nutzen. So können erfahrene Top-Manager die Überprüfung der Initiative und die Analyse weiterer Handlungsoptionen unterstützen, bevor weitreichende Investitionen in einzelne Lösungsansätze getätigt werden.

Einen Ausgleich zwischen den gegensätzlichen Rollen der Sponsoren/Mentoren und Kritiker schaffen übergeordnete Top-Manager, die weniger direkt in die Initiative involviert werden. Diese *institutionellen Führer* lösen nicht nur Konflikte zwischen Befürwortern und Kritikern der Initiative, sondern ermöglichen auch notwendige organisationale Veränderungen.

Neben der Einbindung strategischer Investoren erreichen die Manager eine „geschützte Isolation" der Initiative, indem sie die Initiative durch externe Allianzen beschleunigen, aber überwiegend durch eigene Spezialisten aufbauen.

12.4.2 Aufbau eigener Spezialistenteams durch Kooperationen ergänzen – nicht ersetzen (internal specialists)

Auch etablierte Großunternehmen bauen neue Geschäfte meist in Kooperation mit weiteren Firmen auf. Durch Allianzen[245] können kritische Ressourcen und Kompetenzen schneller und effizienter erschlossen werden (z.B. Gulati 1998, Teece 1992). Allerdings sind Allianzen wegen der Gefahr opportunistischen Verhaltens der Partner mit erheblichen Koordinationskosten verbunden (Williamson 1991). Eine zu umfassende Kooperation mit externen Partnern kann dazu führen, dass das Erlernen einzigartiger *interner* Ressourcen und Kompetenzen vernachlässigt wird (Hamel 1991).

[245] Allianzen (oder Kooperationen) sind Beziehungen zwischen unabhängigen Firmen, die einen Austausch oder eine Zusammenarbeit beinhalten (Gulati 1995). Eine strategische Allianz kann verstanden werden als zweckorientierte strategische Beziehung zwischen selbstständigen Unternehmen, die kompatible Ziele aufweisen, wechselseitigen Nutzen anstreben und eine hohe gegenseitige Abhängigkeit eingehen (Mohr/Spekman 1994).

Unternehmen können daher vermutlich zum Erfolg der Initiative beitragen, wenn sie die Initiative vor allem durch eigene Spezialistenteams aufbauen und externe Allianzen dafür nutzen, interne Lern- und Innovationsprozesse *zu beschleunigen* und *zu ergänzen* (**internal specialists**, Hamel et al. 1989a, Hamel 1991). Im Gegensatz dazu werden Initiativen, die als isolierte Vorhaben aufgesetzt und als zeitkritisch gesehen werden, häufig hauptsächlich durch externe Entwicklungspartner vorangetrieben (Gilmore/Krantz 1991). Werden Initiativen aber schwerpunktmäßig von Kooperationspartner entwickelt, dann wird die Initiative zum „externen" Projekt. Die organisationale Distanz zwischen Initiative und Stammorganisation kann dann erheblich zunehmen. Vor allem aber werden eigene Spezialisten nur unzureichend rekrutiert und ausgebildet, notwendige, interne Akteure und Lernprozesse werden also nicht ergänzt, sondern *ersetzt*.

Tabelle 37: Aufbau eigener Spezialistenteams

Initiative	**Aufbau eigener Spezialistenteams**
Internet-Markt	Nein *Extern getriebene Initiative (IT-Bereich)* – Interne Spezialisten: Gesamt- und Fachleitung (ehemalige Berater), 10 Fach-Mitarbeiter (Projektgröße: 27 Mitarbeiter inklusive Leitung) – Externe Spezialisten: IT-Leitung und 15 IT-Mitarbeiter „Ich hätte … weniger [externe Berater] gehabt. Ich hätte … mehr Partner in der Firma [gehabt], die wirklich für die Firma arbeiten … Die haben sehr hart gearbeitet, die [externen] Kollegen ... aber am Ende des Tages hatten sie ihren Job irgendwo anders, und das bringt mir nicht viel" (IM2: 4)
Internetbank	Nein *Extern getriebene Initiative* – Interne Spezialisten: 45 Mitarbeiter (Führungspositionen mehrfach durch ehemalige Berater besetzt, erhebliche Verzögerungen und Kompromisse bei Rekrutierung) – Externe Spezialisten: Berater als temporärer CEO, bis zu 80 externe Mitarbeiter von 11 Entwicklungspartnern „Eine der Lehren, das ist das Recruiting. Ich bin nach wie vor überzeugt, sie müssen in einem … zeitkritischen Projekt mit externen Leuten arbeiten … Aber wir haben das Recruiting für die Zielorganisation deutlich unterschätzt. Und zwar die benötigte Zeit für das Recruiting unterschätzt … ja deutlich unterschätzt" (IB1: 11).

In den beiden weniger erfolgreichen, isolierten Initiativen sahen die Manager rückblickend ein wesentliches Defizit darin, dass sie temporäre, externe Kooperationspartner zu umfassend mit dem Aufbau der Initiative beauftragt hatten. Bei beiden Initiativen

besetzten externe IT- und Strategie-Consultants wichtige Führungspositionen und stellten die Mehrheit der Mitarbeiter. Die Rekrutierung und Ausbildung eigener Spezialisten als Basis für eine erfolgreiche und langfristige Entwicklung der Initiative hatten die Manager nach ihrer Auffassung dagegen erheblich unterschätzt. Betrachten wir das Management interner und externer Spezialisten bei beiden Initiative im Detail (siehe auch Tabelle 37).

Der **Internet-Markt**, der bei einer US-Tochter der FINANZ gestartet wurde, wurde vornehmlich durch Berater vorangetrieben. Leiter der Initiative war ein Mitarbeiter der FINANZ, der als früherer Consultant und charismatischer „Intrapreneur" die Initiative initiiert hatte. Mit einem ehemaligen Beratungskollegen als Fachprojektleiter baute er das Start-up-Team auf: Zehn Spezialisten, die Mitarbeiter der US-Tochter blieben, stellte die FINANZ: „Und da war auch, entgegen unserer anfänglichen Befürchtung, [die US-Tochter] wirklich bereit, gute Leute abzustellen" (IM1: 14). Die gesamte IT-Verantwortung übertrug man einem externen IT-Berater, bei dem man einen sehr erfolgreichen Partner und 15 Spezialisten einkaufte. Nach Ansicht des Fachprojektleiters war das umfassende Outsourcing ein entscheidender Fehler: „Ich hätte … weniger [externe Berater] gehabt. Ich hätte … mehr Partner … [gehabt], die wirklich für die Firma arbeiten und nicht irgendwo anders. Die haben sehr hart gearbeitet die [externen] Kollegen … aber am Ende des Tages hatten sie ihren Job irgendwo anders, und das bringt mir nicht viel" (IM2: 4). „Das lag nicht an den [externen] Leuten, die wir hatten … sondern es lag wirklich nur daran: Kann man ein Start-up mit teuren Beratern anfangen oder ist es besser interne Leute bzw. Leute, die wirklich innerhalb von [meiner Firma] berichten, an Bord zu haben. Ich glaube das ist wirklich eine Frage, wie [man] die Firma aufbauen möchte"(IM2: 6f.).

Auch bei der **Internetbank** waren Berater wesentlicher Treiber der Initiative. – Die Initiative wurde mit elf Entwicklungspartnern umgesetzt. Zeitweise waren bis zu 80 externe Berater (bei 45 eigenen Mitarbeitern) involviert. Eine Management- und IT-Beratung war Hauptentwicklungspartner und stellte viele Consultants und zentrale Führungskräfte (wie den CEO für die Aufbauphase). Daneben übernahmen zehn Partner (z.B. Internetberatungen und Werbeagenturen) die Entwicklung einzelner Komponenten und Dienstleistungen. Die organisationale Herausforderung beschrieb der CEO der Internetbank so: „Make sure you stay on top of a „bunch of consultants" … therefore start recruiting the new talent as early as possible".

Die Entscheidung, die Initiative durch externe Partner aufzubauen, war strategisch begründet: „Das war … Teil der … Strategie, dass man sagt, wir müssen und wollen … in diesem Bereich etwas machen … aber wir haben intern … die Ressourcen und Kompetenzen nicht. Deshalb ging es … darum, wie können wir das am besten und am schnellsten aufbauen. Und das geht nur, wenn wir externe Unterstützung bekommen" (IB2: 6). Der Anforderungen eines stark extern getriebenen Projekts war man sich bewusst: „[E]s [ist] … ein Beratungsprojekt … Viele Berater haben jetzt die Verantwortung, die Lösung zu implementieren … [E]s [ist] immer eine Gratwanderung …, wenn man viel mit

Beratern macht. Da muss man gescheite Modelle finden, dass alle in dieselbe Richtung arbeiten“ (L1: 10f.). Daher wurde das Allianznetzwerk professionell und aufwendig ausgewählt und gesteuert.[246]

Dagegen wurde die eigene Organisation nur unzureichend und verspätet aufgebaut. Wegen des Internethypes verzögerten sich Recruiting und Mitarbeit eigener Spezialisten erheblich: „[W]ir haben das Recruiting für die Zielorganisation deutlich unterschätzt.“ (IB1: 11). „[W]ir haben dann etwa [35% der Mitarbeiter] aus der VERSICHERER genommen … damals war der Markt sehr, sehr trocken“ (L1: 10). „Ich würde nicht sagen, dass wir da alles genommen haben, aber man hat am Anfang sicherlich mehr Kompromisse machen müssen … insbesondere im IT-Bereich“ (IB3: 11). – Im weiteren Verlauf der Initiative war die Koordination der Mitarbeiter und Berater schwierig: „[H]ier geht es darum, … eine Organisation aufzubauen, die sich aus vielen Leuten zusammensetzt, die alle woanders herkommen und einen anderen Hintergrund haben. … Wenn man das einmal hat, eine Organisation gebaut hat … dann ist schon wieder ein anderes Spiel da: Denn dann sagen die [Internetbank]-Mitarbeiter: Warum brauchen wir denn eigentlich die Berater? … Eigentlich können wir es doch.“ (IB2: 5f.)

Wie bereits ausgeführt, interpretieren wir unsere Daten so: Isolierte Initiativen sind nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn sie sich bei Gründung der neuen Organisation darauf konzentrieren, eigene Spezialistenteams zu rekrutieren und auszubilden, und interne Lernprozesse durch externe Kooperationen nur *beschleunigen* und *ergänzen*. Wird die Initiative dagegen vor allem über externe Kooperationen realisiert, dann werden kritische individuelle und organisationale Lernprozesse vernachlässigt und durch externe Lernprozesse *ersetzt*.

Anhand der Literatur zu Start-ups und dem Management strategischer Allianzen können wir unsere Interpretation konkretisieren und belegen. Die Aufbauphase neuer Geschäfte kann als organisationaler Lernprozess verstanden werden: Durch Experimente mit neuen Technologien, Produkten und Märkten sollen einzigartige Kompetenzen erlernt werden (z.B. Floyd/Lane 2000, Leonard 1992). Die Initiative kann wahrscheinlich nur dann überdurchschnittliche Renten erwirtschaften, wenn diese Kompetenzen

[246] Wesentliche Maßnahmen des Allianzmanagements waren: (1) Bei der Wahl der Partner bemühte man sich um einen transparenten Selektionsprozess und um hoch qualifizierte Mitarbeiter. Der Hauptentwicklungspartner hatte z.B. ein ähnliches Geschäftsmodell bei einer britischen Versicherung erfolgreich implementiert. (2) Mit dem Hauptentwicklungspartner erreichte man ein „Risk-Reward-Sharing“, indem man die Managementebene der Internetbank am Kapital der Gesellschaft beteiligte (mit weiteren Optionen bei einem späteren IPO) und mit der Beratung einen leistungsorientierten Vertrag schloss. (3) Für die Betreuung der Allianzpartner wurde eine eigene Abteilung gegründet.

innerhalb der Initiative aufgebaut, gesichert, eingesetzt und weiterentwickelt werden (Teece 1992).

Eigene Spezialisten sind daher Schlüsselakteure und kritische Erfahrungsträger. Ihre eigene Karriere ist eng mit einem erfolgreichen Aufbau der Initiative verbunden.[247] Häufig können einige dieser Spezialisten aus der Stammorganisation rekrutiert werden, die dann als „organisationsübergreifende Vermittler" (boundary-spanner, z.B. Ancona/Caldwell 1992a) die Kooperation zwischen Initiative und Gesamtunternehmen unterstützen. Vor allem aber können eigene Spezialisten firmenspezifische Ressourcen und Kompetenzen nachhaltig für die Initiative und das Gesamtunternehmen sichern und weiterentwickeln. Gerade die Aufbauphase der Initiative ist mit wichtigen und zugleich schwierigen Lernprozessen verbunden (z.B. Van de Ven et al. 1999). Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Initiative hängt vor allem davon ab, dass (interne) Schlüsselakteure effiziente Rollen und Beziehungen definieren und erlernen (Stinchcombe 1965). Neue, firmenspezifische Kompetenzen entstehen in evolutionären, pfadabhängigen Lernprozessen, sind nur begrenzt kommunizier- und transferierbar und erfordern daher eine kontinuierliche Einbindung eigener Spezialisten (Teece 1992).

Neben dem Aufbau einer eigenen Organisation sind externe Kooperationen für den Erfolg neuer Initiativen bedeutsam (z.B. Baum et al. 2000, Larson 1992). Sie können u.a. interne Lernprozesse beschleunigen, indem Initiativen durch sie Ressourcen und Kompetenzen erschließen, die sonst nur durch langjährige Betriebstätigkeit und Erfahrung aufgebaut werden. Auch können Allianzen die Fixkosten reduzieren, wenn Wertschöpfungsaktivitäten von Outsourcingpartnern realisiert werden.[248]

Allerdings ist bei Allianzen opportunistisches Verhalten wegen abweichender Ziele und organisationaler Distanz wahrscheinlicher als bei eigenen Mitarbeitern (z.B. Doz 1996, Kale et al. 2000). Externe Vorgehensweisen und Lösungsansätze passen häufig nur teilweise zur eigenen Organisation und Branche. Langfristig verliert die Initiative

[247] Eine separat aufgesetzte, relativ eigenständige Organisation kann zudem die Identifikation und die Motivation der eigenen Mitarbeiter erhöhen (z.B. Quinn 1985).

[248] Wir schließen hier an Arbeiten zu „learning alliances" (v.a. Hamel 1991, Kale et al. 2000) an, da wir uns für organisationale Lern- und Innovationsprozesse durch und in Allianzen interessieren. Eine generelle Diskussion der Vor- und Nachteile strategischer Allianzen findet sich z.B. bei Contractor/Lorange (1988).

kritisches Know-how, wenn die Partner die Initiative verlassen oder mit Wettbewerbern zusammenarbeiten (z.B. wenn ein Consultant nach der Initiative Konkurrenten berät). Oder das Unternehmen begibt sich in eine dauerhafte Abhängigkeit zu externen, nur begrenzt steuerbaren Partnern (Hamel 1991).

Erfolgreiche Initiativen konzentrieren sich daher vermutlich auf den Aufbau einer eigenen Organisation durch Rekrutierung und Einarbeitung interner Spezialisten und nutzen externe Partner als Unterstützung. Die von uns angenommene „ideale" Rollenverteilung zwischen eigenen Spezialisten und externen Partnern fasste ein Interviewpartner so zusammen:

> „[Die] intellektuelle Führerschaft muss im Haus bleiben. Externe Helfer, da … machen Sie ein Body-Leasing von jemandem, der Ihnen organisatorisch helfen kann, der Ideen challengen kann. Aber Sie sollten sich nicht darauf verlassen, dass von dort die Ideen kommen, weil … das Risiko zu groß ist, dass die entwickelten Ideen entweder nicht zu ihrem Haus passen, oder nicht genügend Fach-Know-how einfließt in die Ideen. Weil, die intellektuelle Führerschaft muss aus dem Haus kommen bei solchen Initiativen. Und dann ist es halt [eine] verlängerte Werkbank, und die [Externen] haben manchmal ein anderes Selbstverständnis" (F5: 23).

12.4.3 Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer geschützten Isolation

Zwei Initiativen unserer Studie wurden als isolierte oder modulare Vorhaben organisiert. Bei isolierten Initiativen versuchen Großunternehmen, die Vorteile eines etablierten Anbieters mit den Stärken neuer und kleiner Unternehmen zu verbinden (z.B. Quinn 1985). Die Initiativen werden bewusst durch eigene Organisationsstruktur und -kultur von der Stammorganisation getrennt und teilweise als rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Gesellschaften (Spin-offs) geführt.

Nach zahlreichen empirischen Studien ist eine isolierte Organisation bei niedriger Anschlussfähigkeit der Initiative sinnvoll (z.B. Christensen 1997, Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Initiativen mit niedriger Kompatibilität sind mehrheitlich außerhalb der Stammorganisation erfolgreicher, weil dann Konflikte mit dem Kerngeschäft reduziert und neue Kompetenzen und Strategien erprobt werden können (ibid.).

Die beiden untersuchten Initiativen wurden jedoch nicht erfolgreich umgesetzt. Die Aussagen der Interviewpartner und die bestehende Forschung deuten daraufhin, dass die Initiativen scheiterten, weil sie zu stark von der Stammorganisation isoliert wurden. Möglicherweise ist die Initiative dagegen bei einer losen Kopplung mit der

Stammorganisation erfolgreich, wenn also eine vollständige Isolation der Initiative durch eine personelle Integration mit der Stammorganisation teilweise ausgeglichen wird. Eine solche „geschützte Isolation“ (embedded isolating) kann vor allem dadurch erreicht werden, dass das Top-Management der Stammorganisation als strategische Investoren eingebunden wird (strategic investors) und eigene Spezialistenteams – unterstützt durch externe Allianzen – aufgebaut werden (internal specialists). Bei niedriger Kompatibilität der Initiative kann eine „geschützte Isolation“ aus mindestens drei Gründen zum Initiativeerfolg beitragen:

(1) Eine „geschützte Isolation“ kann den Erfolg der Initiative begünstigen, weil eine separate Einheit außerhalb der Stammorganisation umfassender neue Praktiken einsetzen und erproben kann, zugleich aber bestehende Ressourcen und Kompetenzen selektiv genutzt werden. Im Gegensatz zu integrierten Initiativen können Initiativen, die getrennt von der Stammorganisation operieren, ihre Praktiken stärker differenzieren und sich flexibler an die Anforderungen des neuen Geschäftsfeldes anpassen (z.B. Christensen/Bower 1996).[249] Etablierte Großunternehmen schaffen z.B. kleine Organisationen für den Eintritt in neue Wachstumsmärkte, weil Spin-offs auch bei Umsätzen und Erträgen, die im Vergleich zum Kerngeschäft anfangs marginal ausfallen, profitabel arbeiten und neue Märkte flexibler und schneller erlernen können (ibid.). – Gerade bei Initiativen niedriger Anschlussfähigkeit ist aber auch eine engere Zusammenarbeit mit der Stammorganisation erforderlich, um Bereiche für eine Nutzung von bestehenden Praktiken zu identifizieren. Ein Wettbewerbsvorteil von „corporate ventures“ gegenüber reinen Start-ups besteht darin, dass sie weitgehend exklusiven Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen eines Großunternehmens haben (z.B. Agarwal et al. 2004, Stuart et al. 1999). Eine selektive Nutzung vorhandener Praktiken kann die Initiative beschleunigen und Kostenvorteile sichern (z.B. Verbundeffekte bei Internetinitiativen, die Vertriebsstrukturen und Marke des Konzerns integrieren) (ibid.) Neugründungen, die mit erfolgreichen, etablierten Anbietern kooperieren, werden durch externe Stakeholder (wie z.B. Kunden oder Investoren) – vor allem unter hoher Unsicherheit – als kompetenter und erfolgreicher eingeschätzt (ibid.). Vor allem aber wird die Stammorganisation die Initiative nachhaltiger und umfassender unterstützen, wenn Initiative

[249] Isolierte Strukturen „schützen“ nicht nur ein kreatives Arbeiten in der Initiative, sondern dienen umgekehrt auch als „Puffer“ für das Kerngeschäft bei Scheitern der Initiative (Weick 1976).

und Stammorganisation einzelne, gemeinsame Akteure und Wertschöpfungsaktivitäten aufweisen.[250]

(2) Der Erfolg einer Initiative kann durch eine „geschützte Isolation" gefördert werden, weil sie (kurzfristige) Ressourcenkonflikte mit der Stammorganisation reduziert, zugleich aber die mittel- bis langfristige Rolle der Initiative in der Stammorganisation definieren hilft. Wird eine Initiative innerhalb der Stammorganisation realisiert, sind Konflikte um die Verteilung der Ressourcen typisch oder werden – wie in der Matrixorganisation – bewusst geschaffen (Schelle 2001). Strategische Initiativen können dann durch das Tagesgeschäft verdrängt werden, wenn kritische Mitarbeiter zu Gunsten des etablierten, dringlicheren und profitableren Kerngeschäfts abgezogen werden (Christensen/Overdorf 2000). Bei isolierten Initiativen sind Verzögerungen oder Kapazitätsengpässe weniger wahrscheinlich, da die Mitarbeiter ausschließlich für die Initiative arbeiten und die Initiative strukturell und räumlich von der Stammorganisation getrennt ist. – Eine langfristige Ressourcenallokation erfordert aber auch eine bewusste Kooperation mit der Stammorganisation. Im Verlauf der Initiative muss die Position des neuen Geschäfts innerhalb der Konzernstrategie genauer definiert werden (z.B. wenn die Initiative eine kritische Größe erreicht hat, muss über einen Börsengang des Spin-offs oder eine Re-integration des neuen Geschäfts in das Kerngeschäft entschieden werden). Einflussreiche Sponsoren im Konzernvorstand schützen die Initiative nicht nur vor Eingriffen durch die Stammorganisation (Day 1994), sondern verfügen in der Regel auch über entsprechende Macht- und Fachkompetenz, um die strategische Bedeutung der Initiative für den Gesamtkonzern zu definieren (z.B. Maritan 2001, Noda/Bower 1996). Selbst wenn das neue Geschäft auch langfristig weitgehend unabhängig vom Kerngeschäft operiert, können kontinuierlich eingebundene Spezialisten manchmal „modulare Synergien" mit bestehenden Geschäften realisieren und eine konzernübergreifende Nutzung des neuen Wissens fördern (Gilbert/Bower 2002).

[250] Eine sehr anschauliche Analogie liefern Autoren der Evolutionsbiologie, die sich mit der Frage befassen, warum Tiere kooperieren, obwohl damit Kosten und Risiken verbunden sind. – Bei einzelnen Tierarten unterstützen sich vor allem verwandte Artgenossen. Nach der Theorie der „Selektion von Verwandten" (*kin selection*, für einen Überblick siehe Argyle 1991) besteht der wesentliche Anreiz für kooperatives Verhalten daher darin, dass das Überleben der eigenen Gene durch die Unterstützung von verwandten Tieren gefördert wird. – Ähnlich könnte man auch annehmen, dass Unternehmen eher bereit sind „verwandte" Initiativen zu unterstützen, die das Überleben der Praktiken des Unternehmens (zur Analogie von Praktiken/Routinen und „Genen" siehe Nelson/Winter 1982) sichern.

Können etablierte Geschäfte von der neuen Initiative profitieren, ist ein dauerhaftes Überleben der Initiative wahrscheinlicher (Maletz/Nohria 2001).

(3) Eine „geschützte Isolation“ kann einen Beitrag zum Initiativeerfolg leisten, da so die Initiative eine eigene, auf strategischen Wandel gerichtete Kultur und Identität entwickeln kann, aber Konflikte mit der Stammorganisation wegen einer stereotypen, pauschalen Entwertung bestehender Praktiken eher vermieden werden.[251] Mit der strukturellen Isolation verbindet sich in der Regel eine kulturelle und psychologische Abgrenzung der Initiative. Durch den Aufbau kleiner, separater Einheiten versuchen etablierte Unternehmen, die Initiative von den „innovationshemmenden“ Praktiken bürokratischer Großunternehmen zu lösen und die Kultur „innovativer“ Start-ups zu imitieren (Gilmore/Krantz 1991, Quinn 1985). Unternehmerische Freiheiten, monetäre Anreize und eine informelle und interaktive Zusammenarbeit in einer „Sondereinheit“ des Konzerns können die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit der Initiative erheblich steigern (Quinn 1985). Leiter der Initiative sind häufig charismatische „leader“, die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter zusätzlich erhöhen, indem sie die Initiative als „mutiges Pioniervorhaben“ bewusst vom „obsoleten“ Kerngeschäft abgrenzen (Leonard 1992). Allerdings kann diese Trennung zwischen „neuer“ Initiative und „altem“ Kerngeschäft auch dazu führen, dass die Initiative durch Konflikte mit der Stammorganisation beeinträchtigt wird und ihre Unterstützung im Konzern verliert. Schon die Gründung eines neuen Geschäfts stellt bestehende Geschäfte grundsätzlich in Frage (Gilmore/Krantz 1991). Bei einer zu umfassenden Isolation der Initiative kann sich die Kommunikation der Initiative zur ideologisch geprägten „Propaganda“ entwickeln, die pauschal die Stammorganisation als „obsolet“ und die neue Initiative als „überlegen“ oder „fortschrittlich“ erklärt (ibid.; z.B. die Diskussion über

[251] Hintergrund ist die *Theorie der sozialen Identität* (für eine Einführung: Argyle 1991, Mummendey 1985). Nach dieser sozialpsychologischen Theorie hängt unsere Identität, also Selbstbild und Selbstwertgefühl, teilweise von den Gruppen ab, zu denen wir gehören. Aus dem Bedürfnis, unsere soziale Identität aufzuwerten, neigen wir dazu, unsere Gruppen als einzigartig und überlegen einzustufen (in-group favouritism), fremde Gruppen dagegen eher pauschal und negativ zu bewerten. In Organisationen verschärfen nun gerade Maßnahmen zur Förderung der Gruppenidentität – wie hier die Gründung einer separaten Organisationseinheit – den (unvermeidlichen) Wettbewerb zwischen Organisationseinheiten/Gruppen (Kramer 1991). Idealerweise gelingt es daher, die soziale Identität der Mitarbeiter der neuen Initiative aufzuwerten, bestehende Einheiten jedoch nicht pauschal und a priori zu entwerten.

„old“ und „new economy“ während des Internethypes).[252] Mögliche Folgen sind dann Überlastung und Überbewertung der Initiative sowie ein zunehmend scharfer „Konkurrenzkampf“ mit bestehenden Geschäften. Eine „geschützte Isolation“ umfasst dagegen eine differenziertere Kommunikation und Kooperation mit der Stammorganisation. Durch eine regelmäßige und persönliche Involvierung von Mitgliedern des Konzerns werden pauschale Kategorisierungen der Initiative und der Stammorganisation eher vermieden und der Beitrag der Initiative für den Gesamterfolg oder Synergien mit bestehenden Geschäften stärker betont. Die Initiative wird eher als gemeinsames Vorhaben des Konzerns wahrgenommen, wenn Sponsoren im Top-Management als Vermittler zwischen Konzern und Initiative auftreten (Bochner 1981), die Initiative auf übergeordnete Ziele des Gesamtunternehmens ausrichten (Sherif 1966) und eigene Spezialisten langfristig in der Initiative und im Konzern tätig sind. Kritiker in der Stammorganisation werden dann idealerweise von rückwärts gerichteten Gegnern zu erfahrenen Experten, die als „alte Hasen“ die „jungen Wilden“ der Initiative ergänzen.

Die Initiativeliteratur wird durch die von uns beschriebene Organisationsform einer „geschützten Isolation“ bestätigt und erweitert. Erstens können isolierte und inkompatible Initiativen vermutlich nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn mehrere Top-Manager des Mutterkonzerns als „*strategische Investoren*“ so eingebunden werden, dass gleichzeitig eine Unterstützung und ein Controlling der Initiative durch die Stammorganisation möglich werden. Wir berücksichtigen damit die häufig heterogenen strategischen Perspektiven und Rollen von Top-Managern in innovativen Initiativen (Van de Ven et al. 1999). Insbesondere aber präzisieren wir bestehende Studien, die die Rolle der Initiativeleitung mehr oder weniger darauf beschränken, durch inhaltliche und politische Überzeugungsarbeit ein weitreichendes und langfristiges Engagement einflussreicher Sponsoren sicherzustellen, aber die Einbindung weiterer Top-Manager, wie z.B. erfahrener Kritiker, nicht explizit diskutieren (z.B. Bower 1970, Burgelman 1983a).

Zweitens diskutieren wir mit dem Konzept „*internal specialists*“ die „trade-offs“ zwischen externen und internen Spezialisten beim Aufbau neuer Geschäfte. Dadurch in-

[252] Diese stereotype, klischeehafte Strategiediskussion war während des Internethype besonders sichtbar. Darüber hinaus gibt es in Großunternehmen häufig die Tendenz, die Innovations- und Leistungsfähigkeit bestehender Strukturen und Mitarbeiter generell in Frage zu stellen und Wandel- und Wertschöpfungsaktivitäten in „parallele Strukturen“ umfassend auszulagern (Gilmore/Krantz 1991).

tegrieren wir das Management von Allianzen in die Initiativeliteratur, die bisher vor allem das Management von Stakeholdern innerhalb des Unternehmens untersucht (Wielemaker et al. 2003). Wir entwickeln einen „strategischen“ Ansatz zum Aufbau isolierter, inkompatibler Initiativen: Einerseits berücksichtigen wir in Übereinstimmung mit mehreren empirischen Studien (z.B. Baum et al. 2000, Stuart et al. 1999) die Bedeutung externer Allianzen für eine schnelle und erfolgreiche Formierung neuer Vorhaben. Andererseits weisen wir auf die Gefahr eines zu schnellen Aufbaus der Initiative durch umfassendes Outsourcing hin, da dann die Rekrutierung und Ausbildung interner Spezialisten häufig vernachlässigt wird (siehe dazu ähnlich: Hamel 1991 zum „learning race“ in Allianzen mit Wettbewerbern).

12.5 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen

Die Manager strategischer Initiativen können also wahrscheinlich zum Erfolg der Initiative beitragen, wenn sie die Initiative als lose gekoppeltes oder semi-autonomes Vorhaben organisieren, das zugleich mit der Stammorganisation integriert und von dieser isoliert wird. In Abhängigkeit der Anschlussfähigkeit der Initiative an Strategie und Kernkompetenzen gibt es zwei (idealtypische) Varianten einer losen Koppelung: Bei hoher Anschlussfähigkeit wird die Initiative als „selektive Integration“ organisiert, d.h. sie wird weitgehend in der Stammorganisation (hier: als Matrixorganisation) vorangetrieben und zugleich über eine selektive und bewusste Einbindung der Organisationsmitglieder teilweise isoliert. Gering kompatible Initiativen werden dagegen als „geschützte Isolation“ über eine separate Organisation (hier: als Spin-offs) vom Unternehmen isoliert und über Konzernmitarbeiter in Führungsgremien und Projektteams in die Stammorganisation integriert.

In etablierten Großunternehmen werden weitaus mehr fokussiert-integrierte Initiativen realisiert, wie nicht nur die Verteilung in unserer Studie zeigt (z.B. Christensen/Bower 1996, Quinn 1985). Denn isolierte Initiative erfordern, dass das Unternehmen neben dem Kerngeschäft über einen relativ langen Zeitraum ein strukturell, kulturell und inhaltlich weitgehend inkompatibles Geschäftsmodell aufbaut.

Die Top-Manager der Stammorganisation verfügen über die (formale) Entscheidungskompetenz bei der Initiativeorganisation. Die Leiter der Initiative können die Initiativeorganisation aber dadurch (mit-)gestalten und steuern, dass sie relevante Führungskräfte und Fachspezialisten der Stammorganisation geschickt in die Initiative einbinden. Abbildung 35 fasst die beiden Organisationsformen und zugehörige Praktiken einer losen Koppelung zusammen.

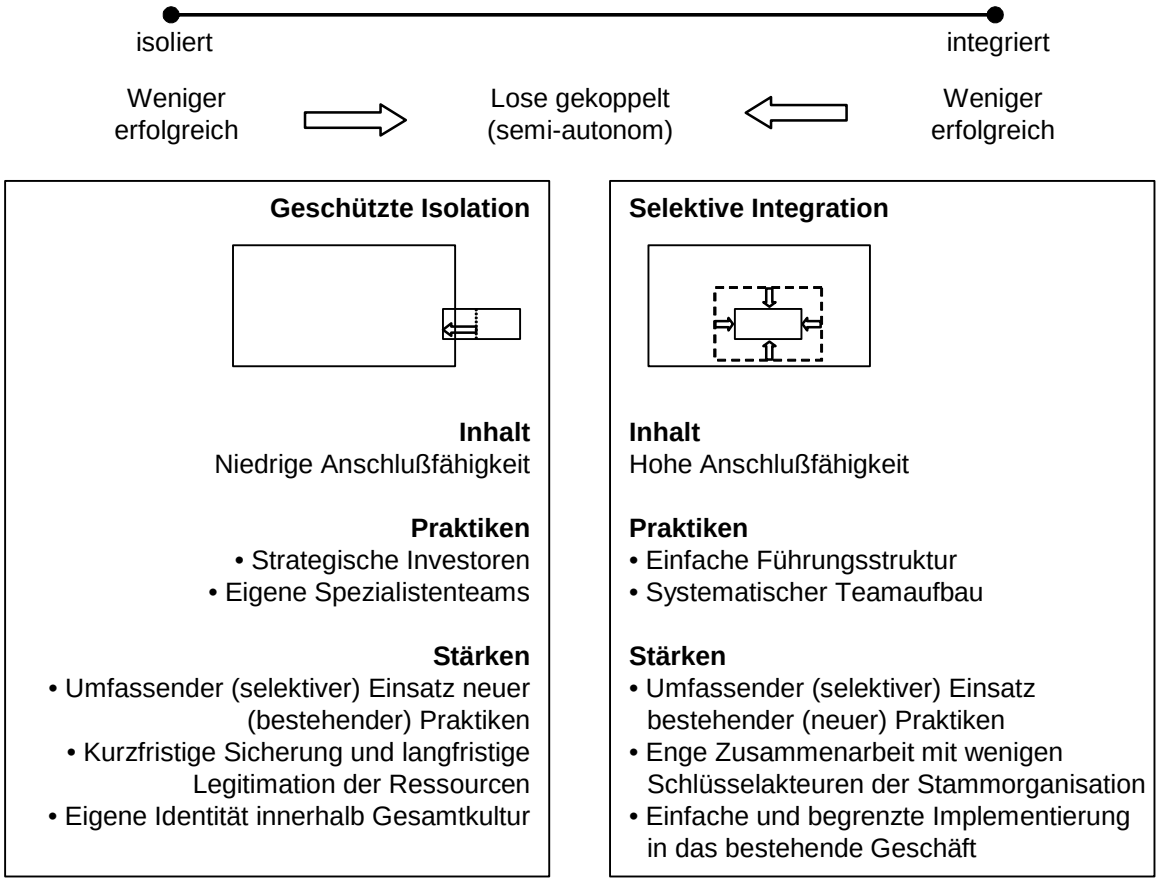


Abbildung 35: Organisationsformen einer losen Koppelung strategischer Initiativen

Warum können die Manager einer Initiative den Initiativeerfolg durch eine lose Koppelung der Initiative fördern? Sie gestalten und steuern dann die Schnittstelle zwischen Initiative und Stammorganisation aktiv und differenziert. Die Stammorganisation wird nicht einseitig als Hemmnis (wie bei reiner Isolation) oder als Basis (wie bei vollständiger Integration) der Initiative betrachtet. Sondern die semi-autonome Organisation kann dazu beitragen, dass neue Praktiken (der Initiative) und bestehende Ressourcen und Kompetenzen (der Stammorganisation) optimal kombiniert werden. Die Manager schaffen einen organisationalen Kontext, in dem sie gleichzeitig positive und negative Synergien zwischen Initiative und Konzern erfassen können.

Nach Leonhard (1992) sehen sich die Manager strategischer Initiativen mit einem zentralen Dilemma oder Paradoxon konfrontiert: Die Kernkompetenzen der Stammorganisation für die Initiative zu nutzen, *gleichzeitig* aber Konflikte mit bestehenden Kompetenzen zu vermeiden und neue Praktiken erproben. Denn die Kernkompetenzen eines Unternehmens unterstützen und behindern gleichzeitig strategischen Wandel. Dieses Dilemma können die Manager der Initiative vor allem auch über die Organisation der Initiative beeinflussen (Leonard 1992). Mit der Organisation der Initiative definieren sie die (Regeln, Bereiche und das Timing der) Interaktion von Initiative und Unternehmen.

Durch eine lose Kopplung mit der Stammorganisation, bei der die Initiative gleichzeitig integriert und isoliert wird, schaffen die Manager einen organisationalen Kontext, der ein aktives und differenziertes Management der Synergien zwischen Initiative und Unternehmen unterstützt. Synergien zwischen Initiative und Stammorganisation ergeben sich aus materiellen und immateriellen Verflechtungen der Wertschöpfungsaktivitäten. Durch die organisatorische Integration fördern die Manager der Initiative den Transfer von Praktiken zwischen Stammorganisation und Initiative. Positive Synergien, z.B. in Form von Größendegressions- und Verbundeffekten, können identifiziert und realisiert werden. *Zugleich* aber reduzieren sie durch eine organisatorische Isolation Konflikte (negative Synergien) mit der Stammorganisation, reduzieren die organisationale Trägheit und ermöglichen den Einsatz neuer Praktiken.

Die Synergiepotentiale variieren dabei nach dem Grad der Anschlussfähigkeit der Initiative. Sowohl bei hoher als auch bei niedriger Kompatibilität ist eine lose Koppelung in der Kosten-Nutzen-Relation der Beziehung von Initiative und Stammorganisation den reinen Organisationsformen überlegen (siehe Abbildung 36).

– Ist die Initiative weitgehend zu Strategien und Kernkompetenzen des Unternehmens kompatibel (hohe Anschlussfähigkeit), dann sind hohe positive Synergien zu erwarten. Bei einer engen organisatorischen Anbindung können diese inhaltlichen Verflechtungen zwischen Initiative und Stammorganisation leichter definiert und realisiert werden. Eine Integration der Initiative unterstützt also positive Synergien zwischen Initiative und Unternehmen. Es entstehen jedoch Kosten der Integration bei einer unkoordinierten, „eskalierenden“ Einbindung der Stammorganisation. Bei einer *„selektiven Integration“* der Initiative können dagegen nicht nur positive Synergien weitgehend realisiert, sondern auch die Kosten der Integration mit der Stammorganisation (negative Synergien) reduziert werden.

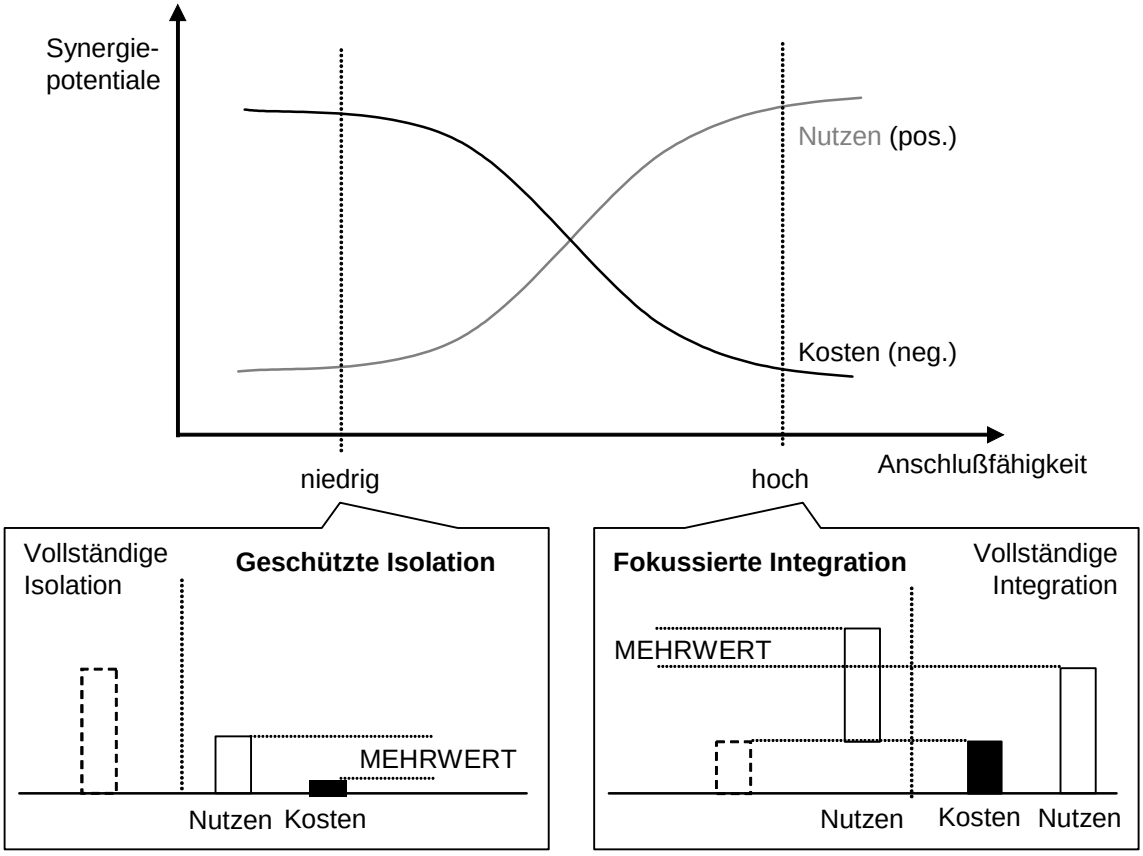


Abbildung 36: Ganzheitliches Management von Synergien durch lose Koppelung[253]

– Bei niedriger Anschlussfähigkeit können neue Praktiken nur dann umfassend erprobt werden, wenn die Initiative organisatorisch vom Unternehmen getrennt wird und so die (potentiell hohen) negativen Synergien reduziert werden (Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Gleichzeitig können auch Initiativen niedriger Anschlussfähigkeit positive Synergien mit der Stammorganisation realisieren (ibid.). Zwar fallen diese geringer aus als bei hoher Anschlussfähigkeit, können aber entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber reinen Start-ups schaffen (Stuart et al. 1999). Die Kooperation mit der Stammorganisation wird jedoch bei einer vollständigen Isolation erheblich erschwert. Eine „*geschützte Isolation*“ reduziert dagegen nicht nur die Konflikte mit bestehenden Praktiken, sondern unterstützt auch positive Synergien mit der Stammorganisation.

[253] Zur Verdeutlichung: Wir betrachten hier nicht Gesamtkosten und -nutzen der Initiative sondern lediglich die Kosten und Nutzen der *Beziehung* zwischen Initiative und Stammorganisation.

Fassen wir zusammen: Bei der Organisation strategischer Initiativen ist die Organisation der Schnittstelle zwischen Initiative und Stammorganisation besonders relevant für den Initiativeerfolg (z.B. Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Durch eine lose Kopplung der Initiative gestalten und steuern („leveragen“) die Manager der Initiative die Beziehung zur Stammorganisation so, dass sie *relationale Wettbewerbsvorteile* (Dyer/Singh 1998) schaffen. Sie fördern firmenspezifische, langfristig stabile, weitgehend kooperative Beziehungen zur Stammorganisation, die den effizienten Austausch von kritischen Ressourcen und Kompetenzen ermöglichen und nachhaltige Renten sichern können. Die einseitige und undifferenzierte Isolation oder Integration führen dagegen tendenziell zu instabilen und eher kompetitiven Beziehungen zwischen Initiative und Konzern, die den Erfolg der Initiative erheblich beeinträchtigen können.

Wir präzisieren und erweitern die bestehende Forschung zur Organisation strategischer Initiativen. Die bisherige Forschung identifiziert die Organisation der Initiative als kritisch für den Initiativeerfolg, betrachtet aber meist nur Einzelaspekte.[254] Empirische Arbeiten zeigen insbesondere, dass eine strukturelle und psychologische Isolation der Initiative bei niedriger inhaltlicher Anschlussfähigkeit ein wesentlicher Mechanismus für die erfolgreiche Realisierung der Initiative sein kann (v.a. Christensen/Bower 1996, Leonard 1992). Wir greifen diese Beobachtungen auf und entwickeln einen (bisher meist implizit unterstellten) kontingenztheoretischen Ansatz, der (1) die strategische Dimension der Initiativeorganisation erfasst und (2) ein realistisches und differenzierteres Organisationsverständnis zugrunde legt, das die umfassende Organisationsforschung zu Innovationsprojekten und unternehmerischen Vorhaben auf strategische Initiativen überträgt.

(1) Wir entwickeln einen *strategischen* Ansatz zur Organisation von Initiativen: (a) Wir interpretieren die Initiativeorganisation als strategisches Beziehungsmanagement, durch das die Leiter einer Initiative Synergien zwischen Initiative und Stammorganisation ganzheitlich erfassen und relationale Wettbewerbsvorteile (Dyer/Singh 1998) schaffen können. (b) Wir berücksichtigen die Anschlussfähigkeit an Kernkompetenzen und Strategie des Unternehmens als wesentliches, strategisches Entscheidungskriterium für die generelle Ausrichtung der Initiativeorganisation. (c) Und wir liefern per-

[254] Einzelne Arbeiten in der anwendungsorientierten Forschung (wie z.B. Christensen/Overdorf 2000) entwickeln bereits kontingenztheoretische Ansätze zur Wahl der Initiativeorganisation, ohne diese jedoch systematisch empirisch zu validieren.

formancerelevante Aussagen, indem wir einen direkten Zusammenhang zwischen Organisation und Erfolg der Initiative herstellen.

(2) Wir entwickeln durch unsere Ergebnisse zudem die bestehende Innovations- und Entrepreneurshipforschung zur Organisation von Projekten weiter. (a) Insbesondere schließen wir an die Arbeiten von Heller (1993, 1999) an. Sie analysiert die Interaktion zwischen Innovationsprojekten und Stammorganisation erstmals über das prominente und etablierte Konzept einer „losen Koppelung“ (Weick 1976). Während sie anhand von Fallstudien eine reichhaltige, praxisnahe Beschreibung der Interaktion zwischen Innovationsprojekt und Stammorganisation liefert, konkretisieren wir das Konzept einer losen Koppelung über erfolgsrelevante Organisationstypen und Praktiken und entwickeln eine erste Argumentation, wie sich über eine lose Koppelung der Erfolg strategischer Initiative erklären lässt. (b) Wir orientieren uns dabei an der traditionellen Unterscheidung zwischen integrierten und isolierten Organisationsformen (z.B. Birkenshaw 1997). Wir gehen jedoch über die eindimensionale Betrachtung der formalen Organisationsform hinaus und entwickeln zwei Idealtypen („selektive Integration“ und „geschützte Isolation“) der erfolgreichen Initiativeorganisation, die freilich durch weitere Studien validiert und ausdifferenziert werden müssen. (c) Wir fördern also ein Verständnis der Initiativeorganisation als mehrdimensionale „Konfiguration“, die die Abstimmung mehrerer Dimensionen erfordert und integrieren dadurch bisher eher isoliert betrachtete Aspekte der Struktur, der Finanzierung und des Personalmanagements. Anhand empirischer Arbeiten zu sozialen Netzwerken und relationalem Kapital (Baum et al. 2000, Kale et al. 2000) validieren wir die beobachteten impliziten und informellen Praktiken der Organisation. (d) Zugleich vermeiden wir jedoch die häufig statische und relativ mechanistische Sichtweise „sozialer Netzwerke“ und berücksichtigen dynamische Veränderungen der Initiativeorganisation.

Unsere Ergebnisse zur Organisation strategischer Initiativen lassen sich auf folgende Thesen verdichten:

These 2 (Organisation): Die Leiter einer neuen strategischen Initiative können zum Erfolg der Initiative beitragen, indem sie die Initiative als lose gekoppeltes oder semiautonomes Vorhaben organisieren. Durch eine lose Koppelung (loose coupling) fördern sie einzigartige, langfristig stabile und kooperative Beziehungen zwischen Initiative und Stammorganisation, die den Transfer bestehender Praktiken – durch Integrati-

on mit der Stammorganisation – und *zugleich* die Erprobung neuer Praktiken – durch Isolation der Initiative – begünstigen.

Durch eine lose Koppelung der Initiative unterstützen die Manager einen *situativen* Ausgleich zwischen Integration und Isolation der Initiative. Sie organisieren die Initiative nach dem Grad der Anschlussfähigkeit der Initiative an Strategie und Kernkompetenzen des Unternehmens.

These 2a (Selektive Integration): Bei hoher Anschlussfähigkeit der Initiative unterstützen die Leiter einer strategischen Initiative den Initiativeerfolg, indem sie die Initiative weitgehend in die Stammorganisation integrieren (integrierte Organisationsform: z.B. Matrixorganisation), die Einbindung der Stammorganisation aber auf wenige Schlüsselakteure eingrenzen, genauer: die organisationale Verankerung der Initiative auf wenige, kooperative Sponsoren begrenzen (cooperative sponsorship) und relevante Fachabteilungen frühzeitig, aber schrittweise involvieren (deliberate set-up).

These 2b (Geschützte Isolation): Bei niedriger Anschlussfähigkeit der Initiative unterstützen die Leiter einer strategischen Initiative den Initiativeerfolg, indem sie die Initiative weitgehend von der Stammorganisation isolieren (isolierte Organisationsform: z.B. Spin-off), aber zugleich über Konzernmitarbeiter in Führungsgremien und Projektteams mit der Stammorganisation integrieren, genauer: über die Einbindung mehrerer Top-Manager der Stammorganisation Unterstützung und Controlling der Initiative sicherstellen (strategic investors) und die Initiative vor allem mit firmeneigenen, durch externe Allianzen unterstützten Spezialistenteams aufbauen (internal specialists).

13. Prozess: Die Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene Projekte gliedern (bracketing)

Themen: Prozessmanagement, experimentelles Lernen, Planung und Performance-Messung unter Unsicherheit

Wie gestalten und steuern die Leiter erfolgreicher Initiativen den Initiativeprozess? Neue strategische Initiativen stellen, so die bisherige Forschung, bestehende organisationale Praktiken in Frage (Birkenshaw 1997, Wielemaker et al. 2003). Als „Fremdkörper“ können sie im Unternehmen nur überleben, wenn die Manager die Initiative

hartnäckig in die Organisation hineintragen und *kontinuierlich* erweitern (z.B. Burgelman 1983a). Bei Unterbrechungen oder Verzögerungen verliert die Initiative an Schwung, wandern wichtige Akteure aus der Initiative ab und kann sich der Widerstand gegen die Initiative formieren. „Stotternde Projekte" sind daher eher erfolglos (Brown/Eisenhardt 1997).

Interessanterweise können die Leiter einer Initiative ihr Vorhaben aber vor allem dann kontinuierlich vorantreiben und Unterbrechungen vermeiden, wenn sie innerhalb der Initiative wohlüberlegte Zäsuren setzen. Manager erfolgreicher Initiativen gliederten die Initiative systematisch in mehrere, inhaltlich und zeitlich begrenzte, in sich abgeschlossene „Projekte". Im komplexen und langfristigen Initiativeprozess „klammerten" sie einzelne überschau- und bewältigbare Bausteine oder Etappen strategischen Wandels ein, indem sie jeweils inhaltliche und zeitliche Anfangs- und Endpunkte definierten (**bracketing**).[255] Sie wählten ein eher pragmatisches, inkrementales und ergebnisorientiertes Vorgehen, durch dass sie die nur begrenzt plan- und formalisierbaren organisationalen Investitions- und Lernprozesse einer strategischen Initiative zumindest ansatzweise strukturieren und steuern konnten. Manager weniger erfolgreicher Initiativen versuchten dagegen, die Initiative in wenigen, umfassenden, langfristigen und/oder unscharf definierten Realisierungsschritten umzusetzen und begünstigten dadurch einen chaotischen, kaum mehr kontrollier- und darstellbaren Initiativeprozess.

Das „Zerlegen" oder „Stückeln" der Initiative durch Einklammern in sich geschlossene Projekte beschrieben mehrere Manager als kritisch für den Initiativeerfolg. In folgendem Zitat erläutert ein Projektmanager die grundlegende Logik eines „bracketing" am Beispiel der Software-Entwicklung:

---

[255] „Einklammern" (*bracketing*) ist ein kognitionspsychologischer Begriff, der vor allem durch Weick in die Organisationsforschung eingeführt wurde (Weick 1979, Weick 1995). Mit Bezug auf Erkenntnisse der phänomenologischen Soziologie wird davon ausgegangen, dass Organisationsmitglieder, oder Menschen allgemein, nicht eine ihnen gegebene Umwelt wahrnehmen, sondern diese über Prozesse der Sinngebung mehr oder weniger aktiv gestalten. Eine Form der Umweltgestaltung oder -konstruktion besteht darin, dass Akteure ihre Aufmerksamkeit auf einzelne Ausschnitte der Realität fokussieren (müssen). In der kontinuierlichen Unternehmens- und Umweltentwicklung grenzen sie einzelne Ausschnitte ab, indem sie Anfangs- und Endpunkte oder „Klammern" setzen (wie z.B. eine durch neue Wettbewerber erwartete Unternehmenskrise). Dieses Einklammern ermöglicht es ihnen, komplexe organisationale Prozesse „ausschnittsweise" zu verstehen und zu bewältigen.

> „[M]an … sollte immer stufenweise vorgehen. Ein … Fehler, den man … gerne macht ist, dass man sich zu stark gleich auf den Endzustand fokussiert und jetzt mit aller Gewalt versucht, Endzustand und erstes Release deckungsgleich zu bringen. Man sollte den Mut haben, dass man sagt: Endzustand ist Release X und ich mache eben alle halbe Jahre oder alle viertel Jahre ein Release und bewege mich dann evolutionär auf diesen Endzustand zu. Und akzeptiere ruhig mal, dass da viele Sachen noch nicht drinnen sind und sage dann „ja – aber kommt, aber kommt!“, als dass ich einmal sage „wartet noch ein bisschen und dann kommt alles.“ – da überfordert man sich leicht … Und … beim Haus ist es genauso: da fange ich auch erst mit dem Betonieren an und bringe noch nicht einen Kühlschrank rein … Und wenn man das alles auf einmal machen würde – der Kühlschrank steht schon rum, wenn die noch gar nicht Beton gegossen haben oder so – das würde sicher Probleme machen und da sollte man … ein schönes Stufenmodell umsetzen“ (BV2: 20f.).

Die erfolgreichen Manager organisierten die Initiative also wie ein Etappenrennen, bei dem auf einer zumindest teilweise unbekannten Strecke einzelne Etappen geschickt geplant und erfolgreich absolviert werden müssen, um das Rennen fortsetzen und gewinnen zu können. Weniger erfolgreiche Manager sahen die Initiative dagegen als einen Marathon, bei dem weniger Zwischenresultate entscheidend sind, sondern nur das Gesamtergebnis (oder möglichst viel möglichst schnell) erreicht werden muss. Oder noch bildhafter: Das Management des Initiativeprozesses scheint eher vergleichbar mit der Ralley Paris-Dakar als mit dem Stadtmarathon in New York.

Wie gliederten die erfolgreichen Manager die Initiative in mehrere Projekte? Die Manager verwendeten zwei komplementäre Managementpraktiken: (1) Sie beschränkten den inhaltlichen Umfang der einzelnen Projektes auf jeweils erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte (small steps). (2) Sie definierten und steuerten Abschluss und Übergang zwischen den Projekten durch eine zeitliche Taktung der Produktentwicklung und -vermarktung (time-paced launches). Das Setzen inhaltlicher und zeitlicher „Klammern“ ergänzte sich dabei in den von uns untersuchten Initiativen (z.B. wenn durch inhaltliche Beschränkung eine Produktversion zeitgerecht im Markt platziert werden konnte oder wenn die Manager die parallele Entwicklung mehrerer Produkte bzw. Produktkomponenten durch eine zeitliche Taktung koordinierten). Die beiden Praktiken können aber auch unabhängig voneinander eingesetzt werden und zum Erfolg strategischer Initiativen beitragen.

Im vorliegenden Kapitel entwickeln wir zuerst in einer Gegenüberstellung etablierter Prozessmodelle des Projektmanagements und des von uns beobachteten Vorgehens unser Verständnis des Initiativeprozesses (Kapitel 13.1). Dann gehen wir auf die bei-

den Managementpraktiken ein, indem wir sie anhand der untersuchten Fälle konkretisieren und validieren, mögliche Erfolgsimplikationen vorstellen und unsere Ergebnisse in die bestehende Literatur einordnen (Kapitel 13.2 und 13.3). Zusammenfassend diskutieren wir dann das „bracketing“ in Hinblick auf seine Bedeutung für die Initiativeperformance und seinen Beitrag zur Initiativeforschung.

13.1 Initiativeprozess als evolutionärer, strategischer Wandel

Um das von uns beschriebene Management des Initiativeprozesses genauer zu erläutern, ist es hilfreich, sich zu fragen, ob „bracketing“ nicht nur ein typisches Beispiel für den Einsatz von Phasen- oder Prozessmodellen ist, wie sie z.B. die Projektmanagementliteratur umfassend beschreibt (z.B. Burghardt 1995, Schelle 2001). Denn auch in den untersuchten E-Business-Initiativen wurden Vorgehensmodelle zur Planung und Koordination der Anwendungsentwicklung verwendet und der Initiativeprozess über Meilensteine koordiniert. Das von uns beschriebene Vorgehen ging jedoch über eine „konventionelle“ Planung und Überwachung des Projektprozesses hinaus (siehe Tabelle 38):[256]

Tabelle 38: Annahmen und Beobachtungen zum Initiativeprozess

	Konventionelle Sichtweise	**Wir beobachteten**
Fokus	*Planung* Prozesscontrolling anhand einer vorgegebenen Abfolge logisch aufeinander aufbauender Teilprozesse	*Evolution* Kreatives Erfinden und flexibles Umsetzung einer Serie kleinerer Projekte
Dimensionen	*Eindimensional* Inhaltlich-technische Entwicklung und Implementierung eines Produktes/Geschäfts	*Mehrdimensional* Zusammenspiel von Prozessen des Lernens, der Ressourcenallokation und der Vertrauensbildung
Zeithorizont	*Kurz- bis mittelfristig* Temporäres, in sich abgeschlossenes Einzelvorhaben	*Mittel- bis langfristig* Strategischer Wandel über mehrere Projekte

[256] Vorgehensmodelle sind ein bewährtes Instrument für die Planung und Überwachung des Projektablaufs. Auch diskutiert die Projektmanagementliteratur ausführlich die Vorteile und Grenzen solcher Modelle (z.B. Schelle 2001: 202-207). Für eine Klärung unseres Konzepts erscheint es aber sinnvoll, diese Praktikererfahrungen auf einige zentrale Grundannahmen zu reduzieren.

Etablierte Phasen- oder Prozessmodelle werden mit folgender Zielsetzung eingesetzt: Der Projektmanager gliedert das einzelne Projekt anhand eines Vorgehensmodells in logisch aufeinander aufbauende Abschnitte mit möglichst genau spezifizierten Meilensteinen, um die Transparenz des Vorgehens zu erhöhen und ein systematisches Controlling des Projektfortschritts zu ermöglichen. Das „strategische" Management des Initiativeprozesses, das wir beobachteten, unterschied sich von dieser etablierten Vorgehensweise einer „operativen" Planung und Steuerung des Projektablaufs in drei Aspekten.

(1) Es bedeutete das kreative Erarbeiten mehrerer Projekte oder Etappen strategischen Wandels. Es ergänzte die Planung und Implementierung der einzelnen Projekte über vordefinierte, logisch aufeinander aufbauende Teilprozesse/Phasen. Während die einzelnen Projekte einer weitgehend bekannten, generischen Prozesslogik folgten, wählten die Manager bei der (Gesamt-)Initiative ein flexibles und opportunistisches Vorgehen, das sie aus dem situativen Kontext heraus entwickelten und aufgrund unerwarteter Ereignisse immer wieder anpassten (Drucker 1985).[257] Dabei konnten die einzelnen Etappen/Projekte häufig nicht exakt geplant und eingehalten werden.[258] (2) Etablierte Vorgehensmodelle bilden hauptsächlich die inhaltlich-technischen Arbeitsschritte der Produkt- oder Geschäftsentwicklung ab. Dagegen wird bei einem strategischen Management der Initiativeprozess zu einer multidimensionalen Interaktionsdynamik, die nicht nur einen relativ isolierten Problemlösungsprozess umfasst, sondern aus dem Zusammenspiel organisationaler Lernprozesse, unternehmerischer Ressourcenallokationsprozesse und vertrauensbildender Legitimationsprozesse resultiert (Leonhard 1992, Lechner/Floyd 2002). (3) Der Zeithorizont bei bestehenden Vorgehensmodellen umfasst den Lebenszyklus eines Projektes. Ein strategisches Management des Initiative-

[257] Entsprechend vergleicht Rüegg-Stürm (2001) eine Initiative im Sinne eines handlungsleitenden Bezugsrahmens mit einer *Landkarte*, die simultan zur laufenden Exploration eines unbekannten Territoriums zur eigenen Orientierung erstellt wird (zum Initiativebegriff siehe Kapitel 2.2). Unser „bracketing" liefert eine mögliche Beschreibung für das Erarbeiten einer solchen, neuen Landkarte, bei der Ziele und Etappen erst im Verlauf konkretisiert und angepasst werden.

[258] Weick (1979, 1995) erläutert die Bedeutung grober oder ungenauer Ziele in seiner prominenten Erzählung zur Rettung durch eine „falsche" Landkarte: Ungarische Soldaten fanden während eines Manövers in den Alpen trotz eines heftigen Schneesturms mit Hilfe einer Karte wieder in ihrer Lager zurück – obwohl diese Karte, wie sich später herausstellte, nicht die Alpen sondern die Pyrenäen zeigte. Weick leitet daraus folgende Empfehlung für Manager ab: Ein falsches oder ungenaues Modell der Realität ist besser als gar kein Modell, da es motivationale Barrieren in unsicheren Situationen beseitigen und eine aktive Auseinandersetzung mit komplexen und mehrdeutigen Problemen fördern hilft.

prozesses richtet sich jedoch nicht nur auf den erfolgreichen Abschluss eines temporären Einzelvorhabens, sondern auf die Initiierung und Verstetigung längerfristiger, organisationaler Wandelprozesse über mehrere Projekte.

Ausgehend von diesen generellen Beobachtungen zum Initiativeprozess befassen wir uns jetzt mit den zwei Praktiken, durch die Manager erfolgreicher Initiativen den Entwicklungsprozess strukturierten und koordinierten.

13.2 Konzentration auf erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte (small steps)

Im Kern geht es bei einer Initiative darum, nachzuweisen, dass eine anfangs nur vage Idee unter den gegebenen Umständen machbar ist und in funktions- und marktfähige Produkte umgesetzt werden kann. Die inhaltlich-technischen Anforderungen und Risiken lassen sich jedoch bei neuen Initiativen nur begrenzt a priori definieren (Van de Ven et al. 1999) und werden systematisch unterschätzt (Kanter 2001). Viele erfolgversprechende strategische Neuerungen werden nur angekündigt, scheitern aber wegen unerwarteter Schwierigkeiten in der Umsetzung (Müller-Stewens/Lechner 2003).

In den von uns untersuchten E-Business Projekten gliederten erfolgreiche Manager die Initiative daher in mehrere erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte (**small steps**). Sie setzten auf einen stärker iterativen und experimentellen Ansatz der Produktentwicklung als weniger erfolgreiche Manager. Produkte oder Lösungen wurden in relativ vielen Schritten mit relativ geringem Umfang und Schwierigkeitsgrad implementiert, erweitert und angepasst. Durch bewältigbare „Bausteine“ konkretisierten und stabilisierten sie die in der Regel komplexen und langfristigen organisationalen Wandelprozesse – und zwar relativ unabhängig davon, ob die Implementierung einzelner Schritte erfolgreich (small wins) oder weniger erfolgreich (small flops) war. Weniger erfolgreiche Manager entwickelten ihre Produkte dagegen in (möglichst) wenigen, inhaltlich umfassenden Schritten. Beteiligte Akteure waren dann regelmäßig von der inhaltlich-technischen Komplexität erheblich überfordert.

Wie unterteilten die erfolgreichen Manager die Initiative in erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte? Sie begrenzten bewusst den inhaltlichen Umfang einzelner Realisierungsschritte und setzten Produkte über relativ viele, stu-

fenweise erweiterte Prototypen und Produktversionen um. Die einzelnen Entwicklungsschritte wurden jedoch nicht nur zu Beginn der Initiative „geplant“, sondern meist während der Implementierung auf relativ wenige Produktmerkmale und -komponenten fokussiert. Ziel jedes Realisierungsschrittes war nicht ein rein konzeptionelles oder halbfertiges Resultat, sondern ein implementiertes und möglichst in sich abgeschlossenes Ergebnis (ein „Endprodukt“, wie z.B. ein funktionierender Prototyp oder eine marktfähige Produktversion).

Die Beschränkung auf erreichbare Entwicklungsschritte unterstützten die Manager mit Hilfe mehrere Praktiken: Sie (1) priorisierten Entwicklungsschritte und (2) vermieden eine schleichende Ausweitung der Realisierungsschritte. Wir stellen diese Praktiken kurz vor und konkretisieren sie dann entlang unserer Fälle.

(1) Die erfolgreichen Manager priorisierten, soweit wie möglich, einfache Realisierungsschritte (Schwierigkeitsgrad) und dringliche, d.h. für die Funktions- und/oder Marktfähigkeit kurzfristig erforderliche Produktmerkmale oder -komponenten (Dringlichkeit). In manchen Initiativen berücksichtigten die Manager zudem das Wertschöpfungspotential oder die Durchsetzbarkeit der Entwicklungsschritte. (Tabelle 39 fasst diese Heuristiken der Priorisierung zusammen).

Tabelle 39: Kriterien der Priorisierung

Kriterium	**Teilaspekte**
Schwierigkeitsgrad	– Produktkomplexität: Start mit einfachen Produkten
Dringlichkeit	– Technische Funktionsfähigkeit: Implementierung einer markt- und funktionsfähigen Basisversion – Marktdruck / Bedarf: Priorisierung von Produkten, die aus Sicht der Kunden besonders dringend sind
Wertschöpfungspotential	– Finanzierbarkeit: Selektion nach Budgetvorgaben – Rentabilität: Priorisierung von Produkten mit hohem Umsatz- und Ertrags- bzw. Kostensenkungspotential
Durchsetzbarkeit	– Interne Akzeptanz: Konzentration auf im Unternehmen durchsetzbare Produkte – Externe Machbarkeit: Vermeidung / Verschiebung von Produkten mit hohen Risiken oder Widerständen in der Unternehmensumwelt

(2) Während in sämtlichen Initiativen einzelne Entwicklungsschritte priorisiert wurden, sahen die Manager in vier Initiativen eine weitere Gefahr darin, dass im Verlauf der Initiative immer mehr Verbesserungen oder Anpassungen, z.B. durch Kunden/Nutzer oder Spezialisten, identifiziert werden. Dieses Problem einer unkoordinierten Veränderung oder Erweiterung der Realisierungsschritte, das sich vor allem bei einflussreichen (internen oder externen) Unternehmenskunden stellte, bewältigten die Manager, indem sie mögliche Zielanpassungen antizipierten oder Änderungen im Initiativeverlauf systematisch beschränkten. Weniger erfolgreiche Manager versuchten dagegen Produkte über einzelne, umfassende Schritte oder Versionen zu realisieren. Sie organisierten den Initiativeprozess nicht nach Schwierigkeitsgrad oder Fristigkeit. Unsere Aussagen belegen die Daten zu den untersuchten Initiativen (siehe Tabelle 40).

Tabelle 40: Erreichbare Entwicklungsschritte

Initiative	**Erreichbare Entwicklungsschritte**
Online-Versicherer	Ja *Viele, kleine Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: 5 Entwicklungsschritte (Pilotanwendung) – Praktiken: Priorisierung (Pilot mit Grundfunktionen, Internationalisierung über lokale Folgeprojekte), Änderungsmanagement (lokaler Projektleiter) „Das war die richtige Entscheidung, dass wir gesagt haben, nein stur, wir machen minimale Funktionalität, aber wir gehen life … Positiv war da …, dass wir gleich im ersten Monat so viele Policen … verkauft haben, dass dadurch der Druck entstand, dass wir gesagt haben … wir müssen weitermachen“ (OV1: 9).
Belegschaftsvertrieb	Ja *Viele, kleine Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: 5 Realisierungsschritte (Hauptanwendung) – Praktiken: Priorisierung (Pre-Release zu Riester mit provisorischer Integration, Start der Hauptanwendung mit Vertriebsfunktionen und einfachen, umsatzstarken Produkten) „Das [Hauptrelease] kam … in … Stufen … weil wir gesagt haben: alle Teile, die fertig sind, die wollen wir produktiv werden lassen, um nicht … einen zu großen Teil vor uns herzuschleppen.“ (BV2: 3).
Firmennetzwerk	Ja *Viele, kleine Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: 5 Entwicklungsschritte – Praktiken: Priorisierung (Erster Release mit einfachen Funktionen und relevanten Produkten), Änderungsmanagement (Vermeidung von Berichtspflichten) „Und [z.B.] Strafrechtsschutz, das ist … nicht die Sparte, die jeder Existenzgründer … abschliessen muss … Dann haben wir gesagt, nehmen wir raus und im Release 1 … nehmen wir es vielleicht wieder rein“ (FN3: 11f.).

Tabelle 40 (Fortsetzung): Erreichbare Entwicklungsschritte

Maklerportal	Ja *Viele, kleine Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: 4 Entwicklungsphasen – Praktiken: Priorisierung (Einfache Frontend-Informationsplattform in frühen Phasen, spätere Integration von Verwaltungsfunktionen und Backend), Änderungsmanagement durch breite Zieldefinition, Verstetigung durch langfristiges Gesamtkonzept und flexible Performance-Messung „[Entscheidend war die]Beschränkung auf eine minimale Lösung …um … möglichst schnell ein irgendwie nutzbares Ergebnis zu produzieren“ (MP3: 11).
Pensionskasse	Ja *Viele, kleine Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: Mehrere Entwicklungsschritte – Praktiken: Priorisierung (Verwaltungsplattform mit Standardprodukten in frühen Versionen, nachträgliche Backend-Integration), Änderungsmanagement durch Umgehung formaler Berichtspflichten „Ich glaube wir wollten nicht zu viel, wir haben das abgespeckt auf sehr bewältigbare Portionen“ (PK2: 22).
Internet-Markt	Nein *Wenige, umfassende Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: Ein bis zwei Hauptentwicklungsschritte (geplant) – Praktiken: Vollständige Implementierung des Marktplatzes (geplant) „Wir haben … entschieden, das nicht zu entwickeln, außer so Ideen wie das aussehen könnte … Ich glaube, im Nachhinein hätte ich das … anders gemacht, ich würde einfach losentwickeln … Es ist schwierig, wenn die Idee nicht konkret ist, … von der Kundenseite und von der Finanzierungsseite“ (IM2: 3).
Internetbank	Nein *Wenige, umfassende Produktentwicklungsstufen* – Anzahl: Ein Hauptentwicklungsschritt – Praktiken: Sehr umfassendes, komplexes Release 1 (neue Internetbank mit eigener Marke, Infrastruktur und breiter Produkt- und Servicepalette) „Jetzt bei der Implementierung … Ich sehe nicht unbedingt, dass es zu schnell gewesen ist, sondern dass es zu breit aufgesetzt wurde.“ (L1: 20).

Gehen wir zunächst auf die fünf erfolgreichen Initiativen ein. Wie die Manager dieser Initiativen geschickt Entwicklungsschritte priorisierten, zeigt das Beispiel des Belegschaftsvertriebs.

Beim **Belegschaftsvertrieb** wurde die Hauptanwendung (zur betrieblichen Altersvorsorge) in fünf Schritten umgesetzt: „Das [Hauptrelease] kam … in … Stufen … weil wir gesagt haben: alle Teile, die fertig sind, die wollen wir produktiv werden lassen, um nicht … einen zu großen Teil vor uns herzuschleppen.“ (BV2: 3). Bereits in der Konzeption wurde die Anwendung erheblich priorisiert:„[D]ann macht man Aufwands-

schätzungen im Fachbereich und im IT-Bereich … getrennt für die diversen Anwendungen … dann ist man … zu dem Ergebnis gekommen, dass wir ungefähr doppelt so viel Budget brauchen … wie wir … zur Verfügung haben und deswegen haben wir dann angefangen, das stark zu priorisieren" (BV3: 10).[259] Das Team reagierte zusätzlich schnell auf unerwartete Ereignisse: „Wir sind nämlich ganz kurzfristig noch einmal umgeschwenkt und haben gesagt …: wir bauen eine Stufe 0 mit ein und machen die Riester-Rente [durch einen Pre-Release] lauffähig … wir haben zwar bloß eine Zwischenlösung gemacht, wo uns allen klar war, das ist nicht die ausgereifte Infrastruktur. Aber ich glaube, gerade die Stufe 0, die hat uns sehr viel gebracht im Hinblick: was kommt eigentlich auf uns genau zu" (BV3: 12).[260] Bei der Hauptanwendung wurden dann erst Funktionen implementiert, die für das Neugeschäft relevant waren (wie z.B. die Anmeldung von Neukunden): „[W]ir haben … den Funktionsumfang … nicht an der Vertriebsecke, sondern an der Service-Ecke etwas reduzieren müssen" (BV1: 6). Zudem konzentrierte man sich zunächst auf einfache und umsatzstarke Produkte:„[T]eilweise gibt es bei uns im Firmengeschäft Anmeldungen ohne Gesundheitsprüfung, sogenannte „listenmässige" Anmeldungen … und das kann man … online sehr schön abwickeln … und deswegen haben wir … [diese] Anwendungen …. forciert und so andere Nebenkriegsschauplätze … nebenher gemacht" (BV3: 15). „Wir haben … angefangen mit zwei Tarifen – die zwei am meisten verkauften Tarife … und bauen … seitdem kontinuierlich aus" (BV3: 16). Bei der Erweiterung arbeitete man mit den Kunden zusammen: „Wir überlegen uns, was wir gerne haben würden. Das kommt … teilweise durch das, wie wir es uns selber denken. Teilweise haben wir, wie gesagt, jetzt auch schon inzwischen dreißig Kunden, die das nutzen … ich habe z.B. einen [Makler], … der ruft mich so ein- bis zweimal in der Woche an … und … der mir Sachen sagt, die er gerne anders hätte oder der redet einfach über bestimmte Sachen oder der fragt halt bis wann was kommt … Wir haben auch schon direkt … Kunden angerufen … Das möchten wir … verstärkt machen, dass wir … auch bei den Kunden [anfragen], wo kein Neu-Geschäft bisher rausgekommen ist" (BV3: 18).

Bei den weiteren vier erfolgreichen Initiativen (Online-Versicherer, Firmennetzwerk, Maklerportal und Pensionskasse) beinhaltete die Konzentration auf erreichbare Entwicklungsschritte nicht nur eine Priorisierung einfacher Entwicklungsstufen. Zusätz-

[259] Das „Zusammenstreichen" der Anwendung erforderte einen zähen Verhandlungsprozess: „Die Phase, … die ging relativ lange – aus meiner Sicht zu lange. Die ging so etwa vier bis sechs Wochen. Wir haben, glaube ich, drei Abstimmungs-Phasen gehabt, bis wir das Paket so zusammengestellt haben, das es zum Budget passt" (BV3: 10).

[260] Das Pre-Release ermöglichte eine schnelle Reaktion auf den Markt, erhöhte aber die Anforderungen an die Projektsteuerung: „Diese Vorstufe … war auch sehr stark marktgetrieben. Allein aus Projektsicht, aus technischer Sicht hätten wir uns nicht entschieden, mit dieser Vorstufe zu starten, sondern hätten lieber die organische Entwicklung des ersten großen Release zum Jahresende vorangetrieben. So hatten wir den Vorteil, früh am Markt zu sein, wenn auch mit einer noch nicht kompletten Lösung, andererseits den Nachteil, gewisse Dinge parallelisieren zu müssen und das hat dann an der anderen Ecke wiederum Zeit gekostet" (BV1: 7f.).

lich koordinierten die Leiter der Initiative die Anpassung oder Ausweitung einzelner Schritte, soweit wie möglich, durch ein systematisches „Änderungsmanagement".

Das Team des **Online-Versicherers** implementierte die Pilotanwendung in fünf Schritten. In der ersten Version des Pilots konzentrierte man sich auf wenige Grundfunktionen für den Online-Versicherungsverkauf. Weitere Verwaltungsprozesse (z.B. die Erneuerung des Versicherungsvertrags) wurden schrittweise in die laufende Version integriert. Für den Leiter der Initiative war dieser soft launch kritisch dafür, „dass wir zumindest zeigen, dass die Idee, die viele bezweifelt haben, dass man … Prozessabläufe von den Versicherungen vollautomatisiert ins Internet stellen kann, dass das funktioniert, das wollten wir beweisen. Alles andere war dann erst im nächsten Schritt zu erzielen" (OV1: 6). „Das war die richtige Entscheidung, dass wir gesagt haben, nein stur, wir machen minimale Funktionalität, aber wir gehen life … Positiv war da natürlich, dass wir gleich im ersten Monat so viele Policen … verkauft haben, dass dadurch der Druck entstand, dass wir gesagt haben, ja das läuft das Ding, wir müssen weitermachen" (OV1: 9).

Neben der Priorisierung war auch eine Beschränkung der Änderungen der australischen Pilotgesellschaft wichtig, um Entwicklungsdauer und -kosten zu begrenzen: „Australien als Pilot[kunde] bekommt etwas geliefert … und da besteht die Gefahr, dass die dann natürlich sofort anfangen zu sagen: ja, da brauche ich noch etwas und da brauche ich noch etwas, und da machen wir es noch schöner und dort das Grün gefällt mir nicht, weil die zahlen ja nichts dafür, die haben ja keine Kosten, aber die können Forderungen stellen. Um das Ganze in einem Rahmen zu halten, dass die ursprüngliche Idee des Projektes, die Wiederverwendbarkeit und Transferierbarkeit in andere Länder, gesichert bleibt, muss man jemanden vor Ort haben … Deswegen hat man dann … einen *Projektmanager* in Australien *vor Ort*, der … an mich berichtet hat" (OV2: 8).[261]

Beim **Firmennetzwerk** wurden in der ersten Version Basisfunktionen implementiert, die dann später optimiert und ergänzt wurden.[262] Um Zeit- und Kostenziele einhalten zu können, verschob die Projektleiterin zudem weniger relevante Produkte auf spätere Releases: „Wir hatten z.B. Rechtsschutz konnte sich ewig nicht entscheiden, ob sie Strafrechtsschutz mit reinnehmen oder ob sie es draußen lassen. Dann habe ich irgendwann mal gesagt, Strafrechtsschutz kommt jetzt nicht mehr mit rein, weil wir sonst unseren ganzen Zeitplan gefährdet hätten … Und Strafrechtsschutz, das ist jetzt auch nicht die Sparte, die jeder Existenzgründer unbedingt abschliessen muss … Dann

[261] Bei der späteren Internationalisierung setzte der Leiter der Initiative wieder auf die schnelle Implementierung erreichbarer, konkreter Lösungen. Eine integrierte, länderübergreifende Nutzung der Anwendung war zwar langfristig geplant aber kurzfristig wegen rechtlicher Unklarheiten und interner Widerstände nicht realisierbar. Daher initiierte er mehrere Folgeprojekte für den lokalen Einsatz der Lösung bei einzelnen Landesgesellschaften.

[262] Beispielsweise beschränkte sich das Team zunächst auf ein einfaches Tracking-Verfahren und statische Produktinhalte.

haben wir gesagt, nehmen wir raus und im Release 1, nach dem Release 0, nehmen wir es vielleicht wieder rein. Das sind sicherlich unpopuläre Massnahmen, aber wenn man so viele Business Units unter einen Hut bringen muss, wenn man dann mit allen kommuniziert und abstimmt, dann kann man in so kurzer Zeit so ein Projekt nicht schaffen“ (FN3: 11f.).

Zusätzlich verhinderte die Projektleiterin eine Ausweitung der Änderungswünsche dadurch, dass das Team *formale Berichtspflichten bewusst umging*: „[W]enn man jetzt nur mit den Referenten spricht, die die Texte liefern, bewegt man sich immer an der Grenze, seine Kompetenzen zu überschreiten. Z.B. Leben: der hat mir immer Texte geliefert, der hat gesagt, die kann er jetzt aber nicht mehr mit dem Marketing abstimmen. Dann halten wir den Zeitplan nicht, wenn er sie mit Vertrieb und Marketing abstimmt, dann können wir es vergessen. Dann dauert es noch 4 Wochen. Also er hat seine Kompetenz überschritten zu unseren Gunsten“ (FN3: 12).

Besonders interessant war bei dieser Initiative, dass das erste Release, das sich auf die Beratung von Start-ups über ein Netzwerk mit Partnerportalen richtete, wegen des Einbruchs der Dotcom-Welle relativ erfolglos war (*small flop*). Da die Anwendung aber im eigenen Geschäftsportal durch weitere Zielgruppen genutzt wurde, wurde die Lösung dann auf sämtliche Firmenkunden erweitert und zu einem erfolgreichen Service des eigenen Hauptportals ausgebaut.

Bei zwei erfolgreichen Initiativen (Pensionskasse, Maklerportal) zeigte sich eine zentrale Herausforderung, mit der die Manager bei einer Implementierung über mehrere, kleine Schritte konfrontiert werden können: Es besteht die Gefahr, dass nach einer ersten Implementierung die Investitionsbereitschaft oder -fähigkeit des Unternehmens erheblich nachlässt (z.B. aufgrund einer Unternehmenskrise oder neuer Initiativen, Tyre/Orlikowski 1994). Wie die Manager mit diesem Phänomen eines kurzfristigen, volatilen Investitionsverhaltens umgingen, zeigen die beiden folgenden Fälle.

Auch bei der **Pensionskasse** wurden einzelne Entwicklungsschritte priorisiert. Die Verschiebung der komplexen Backend-Integration auf das zweite Release (als Kompromiss zwischen IT und Fach) ermöglichte überhaupt die Initiative: „Wir hatten die Anbindung nicht, aber wir können jetzt gehen … ja, das ist sicher wichtig … nicht alles in einem Release machen wollen, sondern wirklich Pakete machen, wo sie sinnvoll sind“ (PK1: 23). Auch wurden anfangs nur wenige, einfach abzubildende Standardverträge integriert, was die spätere Backend-Anbindung erleichterte: „[D]as ist bei der Pensionskasse … so gemacht worden: Man fokussiert sich … auf bestimmte Arten von Verträgen die wenig komplex sind, d.h. auf Standardverträge. Denn dort kann man gewährleisten, dass die Information, die man aus dem [Backend-]System bekommt, relativ standardi-

siert ist“ (MS2: 5). – Wie beim Firmennetzwerk beschränkte die Projektleiterin bewusst die Berichterstattung und damit die Änderungswünsche.[263]

Als aber die Initiative wegen einer Unternehmenskrise kein Budget für Release 2 erhielt, konnten die Manager die Initiative nur fortsetzen, indem sie *nicht genutzte Ressourcen (slack)* informell einsetzten: „Bezüglich der Erweiterung haben wir jetzt die große Problematik, dass wir in eine brutale … Kostensenkungsübung hineingelaufen [sind] und es wurden eigentlich alle Projekte gestrichen … D.h. wir haben kein Projektbudget für den Release zwei, null Franken. Das ist auch typisch, wenn [häufig nur der] erster Schritt gemacht [wird] … Jetzt … drücken wir das durch über Wartungsbudget und über irgendwelche überzähligen Mitarbeiter, die der IT Sponsor ganz geschickt disponiert und einsetzt. Der strategische Impact ist weg, jetzt wird es durchgewurstelt, dass wir am Schluss das haben was wir wollen“ (PK2: 9f.)[264].

Das **Maklerportal** wurde in vier Stufen implementiert. Auch hier beschleunigten und vereinfachten die Manager die Initiative, indem sie weniger komplexe Komponenten priorisierten.[265] Die Manager koordinierten die Änderungen, indem sie schwierige Komponenten als optionale Ziele definierten und so mögliche Zieländerungen antizipierten: „Wir … hatten ja nicht so eine harte Zielsetzung … also im Januar letzten Jahres, da haben wir an sehr vielen Stellen „Kaffeesatzleserei“ betrieben. Wir … wussten an vielen Stellen nicht, wo geht es hin … Dieses Thema „Anbindung der Bestandssysteme“ ist ein … Beispiel. Da haben wir gesagt, das hätten wir gerne, wir schauen im Rahmen einer Vorstudie was da machbar ist und nach der Vorstudie war es so, dass wir gesagt haben, o.k. ist mit Risiko behaftet, aber machen wir jetzt einmal, und wir haben uns … offen gehalten bis zum Schluss, ob wir das Ding überhaupt in die Produktion nehmen“ (MP2: 16f.). Generell stand bei der Initiative wegen des Rückstands gegenüber Wettbewerbern und der knappen Ressourcenausstattung eine „Beschränkung auf eine minimale Lösung“ (MP3: 11) im Vordergrund. So wurde für das Maklerportal z.B. nur eine provisorische Backend-Anbindung realisiert. Das grundsätzliche Prinzip erläu-

---

[263] Dazu die Projektleiterin: „[W]irklich klein halten … die Kompetenz … Man kann sicher … [erwarten], dass jemand sagt, ja, das durften sie nicht. Also ich habe das [System] lange nicht vorgeführt. Oder wenn man entschlossen hat, … eine Unterschrift wegzulassen vom Kunden … gehe ich nicht von Pontius zu Pilatus, sondern wir haben das im Team zu fünft entschlossen – fertig … Entweder ist man unsicher, dann muss man wirklich [z.B.] eine rechtliche Sicht haben, da geht man mit konkreten Fragen hin, fertig – Schluss. Aber tausend Leute um die Meinung fragen, das nützt nichts“ (PK1:22).

[264] Den Einsatz informeller Ressourcen beschrieb der Manager sehr eindrücklich: „Jetzt ist uns da unser schlauer [IT-Sponsor] entgegengekommen und der hat gesagt „das schaukeln wir schon“, irgendwo wird ein Wartungsbudget für das beansprucht, dann hat er zwei Inder, die an diesem System programmieren, die er gerade in der nächsten Phase nicht benötigt, die machen [den Release 2] jetzt … läuft alles unterhalb der Schmerzschwelle für ein Projekt“ (PK2: 9).

[265] Ähnlich zur Pensionskasse implementierte man zuerst eine einfache Informationsanwendung. Komplexe Verwaltungsfunktionen mit Backend-Integration wurden erst in späteren Releases integriert.

terte der IT-Projektleiter so: „[Sie müssen v]ersuchen, möglichst schnell ein irgendwie nutzbares Ergebnis zu produzieren. [Das ist] … eine ganz allgemeine Regel, die ich gerade großen Projekten mit auf den Weg geben würde“ (MP3: 11).

Zugleich verstand man das Maklerportal als Pilotprojekt für eine langfristige Restrukturierung der IT-Systeme: „Parallel war klar, das ist eben nur ein erster Entwurf, da fehlt im Vergleich zu der strategischen Zielvorstellung noch einiges“ (MP3: 3). Eine koordinierte und nachhaltige Fortsetzung der Initiative unterstützten die Leiter der Initiative durch zwei Praktiken:

- „Eine Gefahr dabei ist, dass man nach der Erfahrung „Provisorien leben ewig“ eben eine Lösung gemacht hat, die einem mittel- und langfristig erhebliche Probleme macht“ (MP3: 10). Daher wurde zusätzlich ein *langfristiges Gesamtkonzept* ausgearbeitet: „Man hat … ein Teilprojekt aufgesetzt, in dem man … ein Konzept entwickelt hat für eine technische Architektur dieser neuen Anwendungssysteme“ (MP3: 3). „[Denn] was man oft kennt ist …, dass man … große Dinge vorhat, die man dann so erst einmal nicht machen kann, und dann eine kleine Lösung macht und die große Lösung damit völlig aus den Augen verliert. Das ist da nicht passiert. Auch jetzt hilft das … wenn die kleine Lösung … weiterentwickelt werden soll, dass man inne hält und sagt, … wir haben ja … einen längeren Zielpunkt und kommen wir da wirklich noch an, wenn wir das so machen“ (MP3: 9).
- Einen nachhaltigen Ausbau der Anwendung förderte der Projektleiter zudem dadurch, dass er die *Erfolgskriterien anpasste*. In der Phase des Internethype betonte er Ertragsziele. Als sich die Bedingungen im E-Business und in der Versicherungsbranche im Verlauf der Initiative verschlechterten, stellte er die Kosteneinsparungen durch die Initiative in den Vordergrund.

Auch bei den beiden weniger erfolgreichen Initiativen (Internet-Markt, Internetbank) sollte die E-Business-Anwendung schrittweise aufgebaut werden. Im Gegensatz zu den erfolgreichen Initiativen sollte aber in einem umfassenden Entwicklungsschritt bereits eine weitreichende Vollversion implementiert werden. Eine Konzentration auf erreichbare Entwicklungsschritte durch Priorisierung einzelner Schritte und ein restriktives Änderungsmanagement waren – zumindest nach unseren Daten – nicht vorhanden.

Beim **Internet-Markt** sah der Fachprojektleiter einen Hauptgrund für die gescheiterte Akquise von Marktplatzpartnern darin, dass sie den Marktplatz nur auf dem Papier konzipiert hatten und die Implementierung in einem Schritt realisieren wollten: „Wir haben … entschieden, das nicht zu entwickeln, außer so Ideen wie das aussehen könnte, bevor wir genug Geld hatten, um das Ganze zu finanzieren … im Nachhinein hätte ich das wahrscheinlich anders gemacht, ich würde einfach losentwickeln, ich würde einfach etwas haben … Weil es … schwieriger ist, Kunden an Bord zu haben, wenn man das nicht benutzen kann. Es ist schwierig, wenn die Idee nicht konkret ist, von beiden Seiten, von der Kundenseite und von der Finanzierungsseite“ (IM2: 3). „Das geht oftmals

nur durch einen Prototyp … Zu der damaligen Zeit hat jeder gesagt „ja Marktplatz hört sich gut an“. Wenn Sie ihm dann sagen „bald schiebst du da dein Geschäft rüber“, dann werden Sie sehen ob er es wirklich ernst meint“ (IM3: 14).

Ähnlich sollte bereits im ersten Release des Allfinanz-Portals der **Internetbank** nicht nur eine neue Marke, Organisation und IT-Infrastruktur aufgebaut, sondern eine breite Produkt- und Servicepalette angeboten werden. Nach Ansicht des Leiters des E-Business-Konzernstabs war der erste Entwicklungsschritt zu umfassend konzipiert worden: „Jetzt bei der Implementierung … Ich sehe nicht unbedingt, dass es zu schnell gewesen ist, sondern dass es zu breit aufgesetzt wurde. Um eben auch einen quick win zu ermöglichen.“ (L1: 20).

Wegen der Komplexität gab es schon bei der ersten Version des Portals erhebliche Probleme, die aus Sicht des CEOs die Motivation der Teams entscheidend belasteten: „Eines der Hauptthemen ist die Motivation, weil … für manchen ist das Licht am Ende des Tunnels nicht so richtig erkennbar“ (IB2: 8). Der Sponsor der Internetbank veranschaulichte den chaotischen, (fast) nicht mehr koordinier- und kommunizierbaren Entwicklungsprozess: „Ich sage sehr oft, ich fühle mich wie auf einer Achterbahn … ich erlebe … täglich mindestens zwei Hochs und zwei Tiefs und werde täglich mindestens einmal noch durchgeschüttelt. Natürlich zehrt das, aber man darf dass nicht als völlig atypisch betrachten, in einem solchen komplexen Projekt. Das sind Zyklen, durch die man gehen muss, in einem Projekt. Aber es ist natürlich sehr schwierig, das dann transparent denjenigen darzustellen, die eigentlich weit weg sind.“ (IB1: 15).

Warum können die Manager durch Konzentration auf erreichbare, implementierte und vollständige Entwicklungsschritte (small steps) – relativ unabhängig davon, ob die Implementierung dieser Entwicklungsschritte erfolgreich (small wins) oder weniger erfolgreich (small flops) verläuft – zum Erfolg strategischer Initiativen beitragen? Den zentralen Vorteil von „small steps“ sah ein Interviewpartner in einer frühen Überprüfung der Validität der Initiative (early proof of concept). Er fasste die grundlegende Logik anhand eines Beispiels zusammen:

„[I]ch gebe Ihnen … ein Beispiel … Datawarehouse, [d.h.] … aus vielen Quellsystemen suchen sie Daten … Lebensversicherungsdaten …, Kraft, Gesundheit usw. … [und dann kann man] eine statistische Analyse drüberlaufen lassen … und weiß genau, was der [Kunde] kaufen wird … So ein Projekt kostet ungefähr 15 Millionen Euro und dauert zwei bis drei Jahre … „Early proof of concept“ heißt eigentlich erst einmal „überleg dir bitte mal ganz zu Beginn nicht ein Riesendatenmodell, weil da scheitern die alle dran, dass die so ein riesiges, komplexes Teil bauen … und dann verliert man sich, man hat einen unheimlich komplexen Implementierungsaufwand. Sondern bau das Ding schrittweise, nimm erst einmal Leben und Kraft dran. Sie müssen sich vorstellen, hier gibt es dann 40 Datenlieferanten und die müssen irgendwo integriert werden … super schwierig. Zeig, dass du überhaupt … das Ding hier zum laufen kriegst, dass du jetzt

einmal einen Zugriff hast … Bau kein Datawarehouse, sondern bau einen … Datamat, das ist so ein kleiner Ausschnitt“ (IM3: 7).

Nach unseren Daten sprachen drei Gründe für die Erfolgsrelevanz einer Konzentration auf erreichbare Entwicklungsschritte:

(1) „Erreichbare Entwicklungsschritte“ tragen möglicherweise zum Initiativeerfolg bei, weil sie die Stammorganisation über kontrollier- und finanzierbare Veränderungen mit sichtbaren Ergebnissen schneller und nachhaltiger binden. Das inkrementale Vorgehen grenzt für relevante Top-Manager und Fachexperten den erforderlichen strategischen Wandel erheblich ein. Es sind tendenziell weniger Akteure und Organisationseinheiten betroffen, geringere Anfangsinvestitionen sind zu tätigen. Erste implementierte Produkte sind eine wesentlich greifbarere und stabilere Basis für eine langfristige Gewinnung der Restorganisation als konzeptionelle Lösungen oder technische Zwischenergebnisse. Gerade für stark vernetzte Akteure (wie z.B. Top-Manager oder Fachexperten), die ein eine Vielzahl von Initiativen involviert sind, sind physische Produkte (z.B. eine erste Produktversion) besonders hilfreich, um den Initiativefortschritt und den eigenen Beitrag oder Nutzen beurteilen zu können (Ghoshal/Bartlett 1994). Die Initiativemanager können durch eine schnelle Implementierung „Fakten schaffen“ und Ressourcen an die Initiative binden (Burgelman 1983a). Bei einer implementierten Lösung wird man wegen der zu erwartenden „sunk costs“ eher bereit sein, die Lösung einzusetzen oder durch Folgeinvestitionen weiterzuentwickeln. Negative Ereignisse im Verlauf der Initiative (wie z.B. das Ausscheiden wichtiger Sponsoren und Budgetkürzungen wegen einer Unternehmenskrise) können besser abgefangen werden.

(2) „Erreichbare Entwicklungsschritte“ unterstützen den Initiativeerfolg auch dadurch, dass sie Orientierung und Anreize für organisationales Lernen bieten. Die Arbeit an sichtbaren Lösungen ermöglicht ein learning-by-doing, das unter den für Initiativen typischen Bedingungen hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit stärker kognitivem Lernen (learning-before-doing) überlegen ist (Pisano 1994). Konkrete, gemeinsame Ziele und Erfahrungen erleichtern Wissenstransfer und Kooperation zwischen beteiligten, heterogenen Gruppen, wie z.B. Funktionen oder Hierarchiestufen (Sherif 1966, Weick 1995). Die gruppenübergreifende Kommunikation wird nicht mehr entlang von abstrakten Konzepten oder schwer kommunizierbaren Zwischenergebnissen geführt, sondern konzentriert sich auf konkrete Sachverhalte und Objekte. Bisher implizites

Wissen kann durch greifbare Lösungen expliziert und integriert werden (Nonaka 1994). „Erreichbare Entwicklungsschritte“ fördern ein kontinuierliches und langfristiges Lernen. In Krisenzeiten oder in späten Phasen der Initiative steigt die Gefahr, dass sich Mitarbeiter aus der Initiative zurückziehen oder neuen Projekten zuwenden (Schelle 2001). Können erste Entwicklungsschritte erfolgreich implementiert werden, steigt die Fremd- und Selbstwahrnehmung der Initiative als „winning team“ und damit die Bereitschaft, sich auf langfristige und schwierige Lernprozesse einzulassen (Weick 1984). Scheitert die Implementierung, dann ist nur ein relativ überschaubarer Rückschlag zu verarbeiten. Solche small losses oder small flops sind besonders wirksame Lernmechanismen, da sie die Aufmerksamkeit auf das bisherige Vorgehen und spezifische Risiken richten, ohne – wie bei weitreichenden Fehlschlägen – den Initiativeprozess nachhaltig zu destabilisieren oder Abwehrmechanismen bei den beteiligten Akteuren auszulösen (Sitkin 1992, Weick 1984).

(3) „Erreichbare Entwicklungsschritte“ beeinflussen den Initiativeerfolg wahrscheinlich zudem dadurch positiv, dass konkrete Lösungen früher im Markt erprobt werden (Brown/Eisenhardt 1997, Lynn et al. 1996). Gerade neue Vorhaben erfordern, mit (potentiellen) Kunden frühzeitig in einen aktiven Dialog zu treten und deren Kompetenzen für die Initiative zu nutzen, um nicht an den Kundenbedürfnissen vorbei zu entwickeln (ibid.). Gleichzeitig sind Marktprognose und Kundenintegration bei innovativen Vorhaben besonders anspruchsvoll, z.B. weil sich Kunden an bestehenden Lösungen orientieren oder der Zielmarkt zu Beginn der Initiative erst entsteht (Hamel/Prahalad 1994, Slater/Narver 1998). Erreichbare Entwicklungsschritte ermöglichen, das Markt- und Kundenverhalten früher zu analysieren und die Lösung anzupassen, bevor umfassend in eine suboptimale Lösung investiert worden ist oder spätere Änderungen nur unter erheblichen Kosten möglich sind. Zu einer konkreten Lösung, die der Kunde effektiv einsetzt und testet, werden die Manager der Initiative ein differenzierteres und verbindlicheres Feedback erhalten (z.B. in Bezug auf die tatsächliche Kaufbereitschaft und -frequenz) als bei Befragungen zu abstrakten Konzepten oder Zwischenergebnissen.

Die Ergebnisse unserer Studie tragen zur bestehenden Innovations- und Wandelforschung in zweierlei Hinsicht bei: Nach zahlreichen Studien der Innovationsliteratur ist ein *iterativer Ansatz*, bei dem Produkte über eine Folge von Experimenten mit Produktversionen oder Prototypen entwickelt werden, mit zunehmender Dynamik und Unsicherheit erfolgreicher als eine herkömmliche Produktentwicklung, bei der Kon-

zeption und Implementierung sequentiell verlaufen (z.B. Brown/Eisenhardt 1997, Eisenhardt/Tabrizi 1995, Lynn et al. 1996). Zudem empfiehlt die Projektmanagementliteratur ein systematisches Änderungs- und Konfigurationsmanagement (z.B. Schelle 2001: 179-184). Unsere Ergebnisse bestätigen diese Arbeiten, verändern und erweitern jedoch die Perspektive von der „operativen" Produktentwicklung zum Management strategischer Initiativen. Dadurch diskutieren wir zusätzliche Aspekte und Erfolgsimplikationen, wie z.B. die Legitimierung und Etablierung der Initiative innerhalb der Stammorganisation.

Zudem wählten die erfolgreichen Manager eine Strategie der kleinen Schritte. „Small wins" oder das „Ernten niedrig hängender Früchte" sind umfassend in der Wandelliteratur beschrieben (Weick 1984) und auch in der Initiativeforschung oberflächlich erwähnt (Hamel 2000), aber nicht systematisch empirisch untersucht worden. Wir führen ein neues Konstrukt „erreichbare Entwicklungsschritte" ein. Dadurch wird nicht eine erfolgreiche Implementierung (small wins) implizit vorausgesetzt, sondern auch ein Scheitern (small flops oder small losses, Sitkin 1992) und ein Lernen aus Fehlern diskutiert.

13.3 Steuerung der Markteinführung und -erschließung über Zeitgeber (time-paced launches)

Der Erfolg einer Initiative hängt nicht nur von den Leistungsmerkmalen der entwickelten Produkte (target-to-market) ab. Der Zeitpunkt der Markteinführung (time-to-market) hat in der Regel ebenso zentrale Bedeutung für den Initiativeerfolg (z.B. Brown/Eisenhardt 1997). Bei neuen strategischen Initiativen treten aber typischerweise unerwartete organisationale und technische Probleme auf, die zu erheblichen Verzögerungen gegenüber den Planterminen führen können (Block/MacMillan 1985, Van de Ven et al. 1999). Wegen der hohen Unsicherheit und Komplexität neuer Initiativen besteht die Gefahr, das Zeitfensters für eine erfolgreiche Markteinführung (Brown/Eisenhardt 1997, Lechner/Floyd 2002) zu verpassen.

Die Manager erfolgreicher Initiativen nutzten daher mehr oder weniger regelmäßige Ereignisse im Initiativekontext (wie z.B. jährliche Fachmessen), um die Termine der Markteinführung und -erschließung zu konkretisieren (**time-paced launches**). Die Identifikation solcher Zeitgeber ermöglichte es ihnen, zeitliche Restriktionen der Initiative zu operationalisieren und das Timing der Produktentwicklung und -vermarktung

an die Unternehmens- und Marktentwicklung anzupassen. Manager weniger erfolgreicher Initiativen vernachlässigten dagegen das Zeitmanagement der Initiative. Zeitliche Anforderungen wurden nur ungenau erfasst und im Verlauf der Initiative zunehmend ausgeblendet. Dadurch entkoppelten die Manager regelmäßig Initiativeprozess und Markt- und Unternehmensdynamik und verfehlten das erfolgskritische Zeitfenster.

Wie lassen sich die Unterschiede im Zeitmanagement bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen genauer beschreiben? Auch die Manager erfolgreicher Initiativen wurden mit den Grenzen einer operativen Zeitplanung konfrontiert. Reihenfolge und Dauer der Entwicklungsschritte der Initiativen wurden durch exogene Bedingungen (wie z.B. Verfügbarkeit und Qualifikation der Mitarbeiter) geprägt. Der Initiativeprozess verlief wegen unerwarteter Rückschläge und Anforderungen meist relativ chaotisch. Die Manager erfolgreicher Initiative konnten jedoch zeitliche Restriktionen weitaus besser einhalten, indem sie die „operative" Zeitplanung durch ein „strategisches" Zeitmanagement ergänzten.[266] Sie steuerten die Produktentwicklung und -vermarktung über *Zeitgeber*[267] – das sind Ereignisse, Rhythmen und Zyklen im Unternehmen oder Markt, die relevant für das Timing der Initiative sind (siehe Tabelle 41 zu verschiedenen Zeitgebern einer Initiative). Die Manager erfolgreicher Initiativen setzten die Zeitgeber dafür ein, (1) Zeitpunkt und (2) Rhythmus der Launchtermine zu definieren und mit der Umwelt- und Marktentwicklung abzustimmen.

---

[266] Die erfolgreichen Initiativen waren regelmäßig frühe oder erste Anbieter im Markt und wiesen eine durchschnittliche Plan-Ist-Abweichung beim ersten Launch von 9% auf. Die weniger erfolgreichen Initiativen wurden dagegen zu spät lanciert (z.B. wurde der Launch des Portals der Internetbank viermal verschoben, mit einer Gesamtverzögerung von 41% (11 von 27 Monaten Projektlaufzeit).

[267] Das Konzept der Zeitgeber wurde durch Gersick (1994) in die Wandelforschung eingeführt. Es stammt aus der Chronobiologie (zur Einführung siehe z.B. Zulley/Knab 2000). Nach Erkenntnissen der Zeitbiologen verfügen Menschen über eine endogene Rhythmik, die wesentliche Köperfunktionen steuert. Diese „innere Uhr" ist angeboren. Ihr Zentrum ist vermutlich ein Nervenkern im Gehirn, der als zentrale Steuerungseinheit die verschiedenen inneren Rhythmen aufeinander abstimmt und die interne Rhythmik mit der Außenwelt synchronisiert. Denn die innere Uhr wird durch Reize der Außenwelt, die regelmäßig auftreten oder sich verändern, koordiniert (z.B. der Tag-Nach-Rhythmus beeinflusst den Biorhythmus des Menschen). Diese (externen) Zeitgeber sind Orientierungs- und Korrektursignale der internen Rhythmik. In Analogie dazu waren die Manager erfolgreicher Initiativen zentrale „Schrittmacher" der Initiative: Sie nutzten externe Ereignisse als Zeitgeber, um den (internen) Initiativeprozess zu steuern und die einzelnen „Projekte" der Initiative zeitgerecht umzusetzen.

Tabelle 41: Zeitgeber strategischer Initiativen

Ebene	**Zeitgeber (exemplarisch)**
Interner Kontext	
Individuum / Gruppe	Motivationsspanne der beteiligten Fachspezialisten/ -abteilungen, Zyklen der Personalbeurteilung, Meetingstrukturen von Sponsoren
Gesamtorganisation	Projekt- und Investitionsplanungsroutinen, Rhythmen der Finanzberichterstattung, Zyklen der Produktentwicklung
Externer Kontext	
Markt/Branche	Regelmäßige Verkaufs- und Informationsveranstaltungen (z.B. Fachmessen), Phasen der Diffusion/Adoption neuer Technologien oder Produkte durch Kunden
Umfeld	Legislaturperioden, politische Reformen, nationale/internationale Berichtspflichten

(1) In sämtlichen, erfolgreichen Initiativen nutzten die Manager Zeitgeber, um den Termin für die Markteinführung zu definieren. Indem sie sich bei der Terminierung des ersten Release an Ereignissen und Routinen im Markt oder Unternehmen orientierten, formulierten sie konkretere und verbindlichere Markteintrittstermine. Das *Zeitfenster* für einen erfolgreichen Markteintritt wurde operationalisiert und konnte daher genauer getroffen werden.[268] (2) In zwei erfolgreichen Initiativen steuerten die Manager darüber hinaus die Markterschließung über zeitlich getaktete Releases. So konnten sie sukzessive Produktprogramm und Zielmarkt ausbauen. Durch regelmäßige Zyklen der Produktentwicklung und -vermarktung koordinierten und verstetigten sie die Erweiterung der Initiative.

Im Vergleich zu den erfolgreichen Initiativen war ein strategisches Zeitmanagement über Zeitgeber in den weniger erfolgreichen Initiativen nicht erkennbar. In frühen Ini-

[268] In Übereinstimmung mit mehreren Studien gehen wir davon aus, dass es ein Zeitfenster für neue Initiativen gibt, also einen Zeitraum, in dem die Bedingungen für den Markteintritt (oder den Abschluss eines ersten Projektes) besonders vorteilhaft sind (z.B. Brown/Eisenhardt 1997, Lechner/Floyd 2002, Tyre/Orlikowski 1994). So können Wandelprozesse aufgrund organisationaler Mechanismen (wie z.B. begrenzte Lebensdauer von Teams, kurzfristige Aufmerksamkeitsspanne des Top-Managements) mit der Zeit an Momentum verlieren (Tyre/Orlikowski 1994). Oder Pioniervorteile (early mover advantages) können bei einem späteren Launch nicht mehr realisiert werden (z.B. Lieberman/Montgomery 1988). Der optimale Zeitpunkt für die Markteinführung ist jedoch nicht immer ein „early launch", da auch Vorteile mit einem verzögerten Markteintritt verbunden sein können (late mover advantages, z.B. Lieberman/Montgomery 1998).

tiativephasen setzten die Manager sehr ehrgeizige, relativ willkürliche und abstrakte Launchtermine, ohne diese an konkrete Zeitgeber zu koppeln. In der Folgezeit wurden die Termine dann erheblich und wiederholt angepasst. Betrachten wir nun die einzelnen Initiativen (siehe Tabelle 42, die das Zeitmanagement und die eingesetzten Zeitgeber auflistet).

Tabelle 42: Zeitlich getaktete Markteinführung und -erschließung

Initiative	**Zeitliche Taktung**
Online-Versicherer	Ja *Steuerung des Markteintritts über Zeitgeber* – Eintritt: Finanzierungsrunden der Sponsoren „[I]ch muss relativ schnell … messbare, quantifizierbare Meilensteine setzen, die ich erreiche. Sonst wird mir der Geldhahn zugedreht. Also, es ist ganz wichtig, … [auch] wenn ich [im April] nicht ganz fertig war mit allem, sage ich dann trotzdem, so jetzt gehen wir online, einfach um den Meilenstein zu setzen“ (OV2: 7).
Belegschaftsvertrieb	Ja *Steuerung von Markteintritt und -erschließung über Zeitgeber* – Eintritt: Rentenreform – Erschließung: Etablierte Entwicklungszyklen „Wir haben … am Anfang … in zweiwöchigen Schritten Entwicklungszyklen gehabt … Seit letztem Monat haben wir mit der IT vereinbart, dass wir unsere normalen Host-Zyklen, die sind so vier bis sechs Wochen, manchmal auch acht Wochen – das sind zehn Stück im Jahr – … benutzen“ (BV3: 17).
Firmennetzwerk	Ja *Steuerung des Markteintritts über Zeitgeber* – Eintritt: Finanzierungsrunden der Sponsoren „Das Projekt-Milestone-Controlling das ist extrem wichtig [gewesen]“ (FN1: 12).
Maklerportal	Ja *Steuerung des Markteintritts über Zeitgeber* – Eintritt: Maklermessen – Erweiterung: Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer „[D]er Zwang … aus … von Marketing gesetzten Termingründen, aus Budgetgründen sich auf eine kleine, schnelle Lösung [bis zu den Maklermessen] zu konzentrieren, hat sicher dazu beigetragen, dass da etwas daraus geworden ist“ (MP3: 11).
Pensionskasse	Ja *Steuerung des Markteintritts über Zeitgeber* – Eintritt: Motivationsspanne der Mitarbeiter „[E]in Jahr … da kann man die Leute motivieren. Ja, ein Jahr, anderthalb Jahre, … bis man etwas hat, was man vorzeigen kann, live gehen kann … der Zeitraum ist … auch … entscheidend“ (PK1: 23).

Tabelle 42 (Fortsetzung): Zeitlich getaktete Markteinführung und -erschließung

Internet-Markt	Nein *Keine Steuerung über Zeitgeber* – Eintritt: Grober, sehr ehrgeiziger Plantermin (Anfang 00), wiederholte Verschiebung der Implementierung, Ausblenden der Markt- und Branchenentwicklung „Wir haben die Firma gestartet, gerade in der Zeit als diese B2B-Idee … nicht mehr sexy war. Da war es praktisch unmöglich, Kapital zu finden für diese Idee. Ein Hauptgrund war: Es hat zu lange gedauert von der … Idee bis zur Finanzierung“ (IM2: 7).
Internetbank	Nein *Keine Steuerung über Zeitgeber* – Eintritt: Grober, sehr ehrgeiziger Launchtermin (Anfang 00) mit häufiger Neuplanung, Ausblenden der Markt- und Branchenentwicklung „Also wenn ich nochmals beginnen würde, dann würde ich mir mehr Zeit nehmen, dass Projekt sauber aufzusetzen … Damals stand man unter dem Druck der Zeit und hat gedacht, jeden Tag, den wir früher beginnen, werden wir hinten gewinnen. Und das ist eine … Fehlkalkulation. Wir haben Zeit verloren, wir haben nicht Zeit gewonnen“ (IB1: 13).

Bei den erfolgreichen Initiativen nutzen die Manager Zeitgeber im Markt und Unternehmen. Eine gute Illustration für eine *markt*getaktete, vertriebsorientierte Initiative sind die Initiativen Maklerportal und Belegschaftsvertrieb.

Das **Maklerportal** wurde durch den Vorstand für Marketing/Vertrieb initiiert und marktorientiert vorangetrieben: „Ein großer Erfolgsfaktor war … es, es am Markt auszurichten, also nicht ein IT-Projekt daraus zu machen“ (MP1: 22). Aufgrund von Makler-Initiativen von Wettbewerbern drohte der VERSICHERER seine Führungsposition im Maklergeschäft zu verlieren. Als Hauptziel definierte man daher, schnell auf die Aktivitäten der Konkurrenten zu reagieren und bis zu Maklermessen, die traditionell im Herbst stattfanden, einen ersten Portal zu realisieren. Die *Maklermessen* wurden zum zentralen Zeitgeber für den ersten Launch, der „eine erste Iteration [war], die sehr stark davon getriggert war: „Was kriegen wir … so hin, dass wir es zu den … Makler-Messen im September des Jahres 2001 auch präsentieren können. Es hat neben Budgetgründen, Ressourcen-Gründen … beeinflusst, was man sich überhaupt vorgenommen hat und was man erst einmal außen vor gelassen hat“ (MP3: 3). Aus Sicht des IT-Projektleiters war diese zeitliche Taktung wichtig, denn „der Zwang … aus … von Marketing gesetzten Termingründen, aus Budgetgründen sich auf eine kleine, schnelle Lösung zu konzentrieren, hat sicher dazu beigetragen, dass da etwas daraus geworden ist. Größere Initiativen, die dann im Sande verlaufen sind, haben meist auch einen großen Spielraum von ein, zwei, drei Jahren in der Planung … gehabt … Da gibt es … mehr Möglichkeiten, gerade in so einem Neuland, mehr Fehler zu machen. Hier hatte man weniger Möglichkeiten [und] konnte man auch weniger Fehler machen“ (MP3: 11).

Der an den Maklermessen orientierte Launchtermin unterstützte nicht nur die interne Koordination durch ein konkretes, verbindliches Zeitziel. Die Messen wurde auch zu einer Plattform für die Lancierung des Portals: „[D]as ist … als Marketinginstrument sehr wichtig: Wir haben …[auf] zehn, elf Maklermessen … einen eigenen Stand … gehabt, wo sich die Leute … anmelden konnten. Wir haben hier [einen] Dummy präsentiert, und der Run war enorm. Wir hatten da alleine … 500 Anmeldungen ... Haben … schon mal … Push-Marketing betrieben, haben das in den Markt gebracht. Und wir hatten eine sehr große Response. Und dadurch war natürlich der Druck bei uns sehr hoch, auch das einzuhalten, was wir versprochen haben“ (MP1: 10).

Im Fall des **Belegschaftsvertriebs** war die Rentenreform ein (vorgegebener) Zeitgeber für den Markteintritt. So implementierte die FINANZ, wie bereits beschrieben, ein Pre-Release, um Firmenkunden bis zum Inkrafttreten der Reform eine IT-Lösung zu den neuen Rentenprodukten anzubieten.

Bei drei weiteren erfolgreichen Initiativen (Online-Versicherer, Firmennetzwerk, Pensionskasse) hatten Zeitgeber im *Unternehmen* eine zentrale Bedeutung für das Timing der Markteinführung.

Der Projektleiter des **Online-Versicherer** setzte für die Pilotanwendung in Australien bewusst auf einen „early launch“. So konnte er dem kurzfristigen *Ergebnisdruck des Top-Managements* entsprechen: „Obwohl ich eine langfristige Planung haben muss, … ich muss relativ schnell … messbare, quantifizierbare Meilensteine setzen, die ich erreiche. Sonst wird mir der Geldhahn zugedreht. Also, es ist ganz wichtig, … [auch] wenn ich [im April] nicht ganz fertig war mit allem, sage ich dann trotzdem, so jetzt gehen wir online, einfach um den Meilenstein zu setzen“ (OV2: 7). Ein enger und verbindlicher Markteintritttermin war auch für die Koordination der Projektarbeit entscheidend: „Weil die Gefahr war ganz einfach, wenn wir es verzögern und nicht life gehen, dann wird es eine never ending story, weil dann schiebt man es noch einmal hinaus und noch einmal hinaus. Das wäre eben dann genau die Falle gewesen, das wir eben dann wie vielen Projekte, die dann deutliche Zeitverzögerung haben“ (OV1: 7). Der frühe Launch ermöglichte es zudem den Gruppengesellschaften, die die Anwendung einsetzen sollten, eine im Markt befindliche Lösung zu präsentieren: „[W]as auch eine wichtige Aufgabe war, … die Länder davon zu überzeugen, dass diese IT-Lösung die richtige Lösung für sie ist … Und habe dann auch immer die Verkaufszahlen von Australien genommen (OV1: 8).

Ähnlich stand auch beim **Firmennetzwerk** ein früher Launch im Vordergrund, um eine weitere Finanzierung der Initiative durch das *Top-Management* zu unterstützen: „[E]s musste … zeitlich was in dem Bereich herauskommen“ (FN2: 21). „Das Projekt-Milestone-Controlling, das ist extrem wichtig [gewesen]“ (FN1: 12).

Bei der **Pensionskasse** wollte man die Anwendung nicht nur rechtzeitig im Vergleich zu Wettbewerbern lancieren, sondern berücksichtigte auch die individuellen Grenzen einer zeitlichen Beanspruchung und Motivation der *Mitarbeiter*. So behielten die Spon-

soren trotz Verzögerungen bei der Projektdefinition den ursprünglich geplanten Launchtermin weitgehend bei, um ein realistisches, aber zugleich anspruchsvolles Zeitziel zu setzen: „Wir haben … für den Entscheidungsprozess relativ viel Zeit gebraucht, haben aber die Endtermine … sehr strikt gelassen … Das hat einen hohen Umsetzungsdruck und einen hohen Entscheidungsdruck … erzeugt. Man musste dann einfach entscheiden und konnte die Probleme nicht hundertmal wälzen … Bei Auftritten da können Sie jahrelang, können Sie zehn Agenturen einladen, man kann so, man kann auch anders herum“ (PK2: 22). Auch aus Sicht der Projektleiterin war ein früher Launch für die Mitarbeiter wichtig: „[W]enn es irgendwie geht: … von dem, wo ich ins Boot genommen wurde, bis jetzt ist ein Jahr … da kann man die Leute motivieren. Ja, ein Jahr, anderthalb Jahre, … bis man etwas hat, was man vorzeigen kann, live gehen kann … der Zeitraum ist … auch … entscheidend“ (PK1: 23).

Alle erfolgreichen Initiativen realisierten einen, an Markt- und Unternehmensdynamik orientierten „early launch“ und brachten nach spätestens einem Jahr ein erstes Produkt auf den Markt. Zwei der fünf erfolgreichen Initiativen (Maklerportal, Belegschaftsvertrieb) koordinierte auch die weitere Erschließung des Marktes über Zeitgeber. Im Verlauf der Initiative institutionalisierten sie relativ regelmäßige „Zyklen“ der Produktentwicklung und -vermarktung.

Das **Maklerportal** wurde nach dem ersten Launch monatlich erweitert: „[D]as [war] … in so einem monatlichen Rhythmus, aber nicht immer am Ersten, sondern unregelmäßig. Immer wenn ein Package fertig war, haben wir gesagt: „Ja, wie vermarkten wir es, wie bringen wir es raus?“ (MP1: 12). Eine kontinuierliche Erneuerung der Produkte oder Inhalte ist, so der Leiter einer anderen Initiative, wegen der geringen Aufmerksamkeitsspanne von Kunden wichtig, um Kunden längerfristig zu binden: „Es geht Ihnen wahrscheinlich nicht anders: Wenn Sie irgendwann das dritte Mal auf einer Seite sind und Sie sehen immer noch die gleiche Information, dann interessiert Sie die nicht mehr, werden Sie auch nicht mehr drauf gehen, erst wenn wieder einmal etwas Aktuelles drauf steht“ (FN 6: 5).

Das beeindruckendste Beispiel ist die Initiative Belegschaftsvertrieb. In dieser Initiative konnten wir beobachten, dass bei einer Initiative meist mehrere, teilweise konfligäre Erfordernisse an Geschwindigkeit und Dauer bestehen. Ein strategisches Zeitmanagement erfordert daher typischerweise, unterschiedliche Zeitgeber gleichzeitig zu berücksichtigen. Zudem müssen mehrere, sich überlagernde interne Rhythmen im Initiativeprozess koordiniert werden (z.B. wenn im Verlauf der Initiative mehrere Produkte bzw. Produktversionen nebeneinander weiterentwickelt und vermarktet werden).

Die FINANZ Life, die den **Belegschaftsvertrieb** vorantrieb, galt im Konzern als Spezialist in der Anwendungsentwicklung. Entsprechend professionell organisierte man die

Weiterentwicklung mit Hilfe zeitlich getakteter Releases der Riester-Lösung und der Hauptanwendung. Zunächst beschleunigte man die Markteinführung über schnelle Teilreleases, um eine Lösung früher als Wettbewerber im Markt anbieten zu können. Später verlangsamte man den Entwicklungsrhythmus und passte sich an längere *Entwicklungszyklen* an, die sich bereits in der IT etabliert und bewährt hatten. Der Fachprojektleiter beschrieb die „Choreographie" der Erweiterung, durch die der kurzfristige Kundenbedarf mit dem längerfristigen Zeitbedarf der IT-Entwicklung und auch die verschiedenen Teilreleases untereinander synchronisiert werden konnten: „Wir haben jetzt am Anfang … in zweiwöchigen Schritten Entwicklungszyklen gehabt … Da haben wir irgendwas Neues reingemacht … Seit letztem Monat haben wir mit der IT vereinbart, dass wir unsere normalen Host-Zyklen, die sind so vier bis sechs Wochen, manchmal auch acht Wochen … benutzen, dann genau in diesen Zyklen weiterentwickeln … wir sind … bei diesen [ersten Komponenten bei] 80 Prozent angelangt … bei anderen Komponenten, wo wir erst bei zehn oder zwanzig Prozent … stehen, da [entwickeln wir] natürlich wieder schneller" (BV3: 17).

Die Manager der weniger erfolgreichen Initiativen (Internet-Markt, Internetbank) verfügten dagegen nicht über ein strategisches Zeitmanagement. Die Manager erfassten die Unternehmens- und Marktentwicklung weniger genau und blendeten die damit verbundenen zeitlichen Restriktionen weitgehend aus. Sie unterstellten eine grundsätzlich hohe Dynamik in den Wettbewerbs- und Branchenbedingungen und sahen eine schnelle Realisierung der Initiative als relativ einfach an. Aus diesem, während der Interneteuphorie propagierten, hohen Zeit- und Veränderungsdruck heraus setzten sie sehr ambitionierte Einführungstermine, die sich nur grob an der Kalenderzeit orientierten („Launch bis spätestens Anfang nächsten Jahres"). Im Verlauf der Initiative wurde dann die Implementierung und Markteinführung mehrfach und umfassend verzögert.

Der **Internet-Markt** scheiterte, weil keine weiteren Versicherungen als Marktplatzpartner verpflichtet werden konnten. Die Manager hatten den Zeitbedarf für die Partnerakquise unterschätzt: „[W]ir [hatten] nicht damit gerechnet wie langsam … Versicherungsfirmen solche Entscheidungen treffen" (IM2: 2). Ein wesentlicher Grund für die Zurückhaltung der Versicherer war, dass die Investorensuche zu spät begonnen hatte, als sich im US-Markt die Anzeichen für ein Zusammenbrechen der Dot.com-Welle schon verdichteten: „Wir haben die Firma gestartet, gerade in der Zeit als diese B2B-Idee … nicht mehr sexy war. Da war es praktisch unmöglich Kapital zu finden für diese Idee. Ein Hauptgrund war: Es hat zu lange gedauert von der … Idee bis zur Finanzierung" (IM2: 7). „Wenn man so etwas zwei Jahre früher gestartet hätte und hätte den Buy-In … zum Internet-Markt bekommen, könnte das jetzt ein wundervolles Geschäft sein, das dann auch schon reif genug gewesen wäre zu dem Zeitpunkt als die Internetwelle runterging" (IM1: 13).

> Bei der **Internetbank** lancierte man das Portal elf Monaten später als ursprünglich geplant und fünf Jahre nach dem ersten Online-Broker im Schweizer Markt, als sich bereits seit längerem eine Stagnation und Überkapazitäten im Online-Banking abzeichneten. Ereignisse im Markt, wie die Lancierung oder Einstellung vergleichbarer Projekte oder die kritische Diskussion unabhängiger Finanzportale in der Fachpresse, hatten – nach unseren Daten – keinen, entscheidenden Einfluss auf die Initiative (siehe dazu auch unsere Ausführungen zur Einbindung des Top-Managements in Kapitel 12.4.1). Die Manager der Initiative begründeten die massiven Verzögerungen auch damit, dass sie im „Internethype" (Zeit-)ziele nicht ausreichend konkretisiert und nachgehalten hatten: „Ich würde deutlich mehr Effort in Planung stecken, … um immer eine klare Standortbestimmung zu haben, ein ganz, ganz wichtiger Aspekt … Wir sind sehr mit Geschwindigkeit vorgegangen, was am Anfang auch sehr gut geholfen hat, das hat uns freilich auch geschadet, dass das so war … Es geht darum, die Projektschritte genauer zu planen" (IB2: 7).[269]

Warum können die Manager einer Initiative durch eine zeitlich getaktete Markteinführung und -vermarktung den Erfolg der Initiative unterstützen? Nach unseren Ergebnissen scheinen folgende Gründe besonders wesentlich zu sein:

Eine Steuerung der Markteinführung über Zeitgeber kann möglicherweise zum Initiativeerfolg beitragen, da zeitliche Grenzen für eine erfolgreiche Etablierung der Initiative in Markt und Unternehmen, das *Zeitfenster* der Initiative, explizit diskutiert, definiert und priorisiert werden. Bei Initiativen besteht häufig die Tendenz, zeitliche Anforderungen für Markteintritt oder Abschluss eines ersten Projektes nicht genauer zu erfassen oder auszublenden. Zu Beginn verfügen die Manager meist über wenige Informationen für eine zeitliche Planung der Markteinführung. Ist die Initiative zusätzlich von Anfangseuphorie und hoher Erwartungshaltung geprägt, werden Zeitziele schnell vernachlässigt, nur grob spezifiziert oder sogar bewusst niedrig angesetzt. Das Zeitfenster wird dann zur *Zeitfalle*, Zeitziele und -bedarfe vom Instrument zum Problem des Initiativemanagements. Durch die Orientierung und Anpassung des Initiativeprozesses an einzelne Zeitgeber bleibt „time-to-market" dagegen nicht nur eine grobe Annahme, sondern wird zu einer greifbaren, handlungsleitenden Vorgabe. Ein konkreter und verbindlicher Markteinführungstermin unterstützt dann eine zeitgerechte Um-

[269] Welchen dramatischen Einfluss die Neuplanung der (Zeit-)ziele auf die Initiativen hatte, verdeutlicht folgendes Zitat: „[Ein zentrales Ereignis war,] dass wir den Gang nach Canossa machten mussten und sagen mussten, wir brauchen mehr als vorgesehen und es dauert länger als vorgesehen. Das waren sehr, sehr schwierige Zeiten, weil, das üblicherweise, wenn es nicht richtig nachvollzogen ist, nicht wirklich zugestimmt ist und nicht alle sagen, ja wir wollen das, das ist eine sehr wichtige Sache, weil dies sonst der Zeitpunkt ist, wo so etwas abgebrochen wird" (IB2: 4).

setzung: (1) Er ermöglicht eine klarere, inhaltliche Abgrenzung der Initiative. Beteiligte Akteure beschränken sich eher auf die innerhalb einer definierten Zeitspanne realisier- und finanzierbaren Aufgaben. Neue Themen, Verbesserungen und Erweiterungen, die während der Initiative identifiziert werden, können auf spätere Projekte verschoben werden (Kütz 2000). Endlosprojekte (Brown/Eisenhardt 1997), bei denen die Markteinführung verschleppt wird, weil die Initiative für Randthemen instrumentalisiert wird oder sich die Beteiligten in Detailaufgaben verlieren, können so eher vermieden werden. (2) Ein konkreter Markteintrittstermin kann die Kooperation und Koordination zwischen beteiligten Organisationseinheiten fördern, denn er ist eine greifbare, leicht kommunizierbare Zielsetzung (z.B. Launch bis zur Fachmesse), auf die sich die einzelnen Gruppen oder Teams auch bei fachlich-inhaltlichen Differenzen einigen können. (3) Klare und verbindliche Launchtermine können auch zu einer „Performance-Kultur“ beitragen. Sowohl durch das Projektteam selbst als auch durch weitere Stakeholder wie Sponsoren oder Kunden wird die Initiative als verlässlich und kompetent geführtes Vorhaben wahrgenommen, wenn Termine konkret definiert und eher nachgehalten werden. Die beteiligten Akteure empfinden die Initiative dann als kontrollier- und planbares Vorhaben und bemühen sich eher um ein diszipliniertes Vorgehen, bei dem nicht nur Termine, sondern Ziele allgemein operationalisiert, kommuniziert und soweit wie möglich eingehalten werden (Ghoshal/Bartlett 1994).

Gelingt es zudem über Zeitgeber, regelmäßige Zyklen der Produktentwicklung und -vermarktung zu etablieren, bietet ein strategisches Zeitmanagement zwei weitere Vorteile bei der Markterschließung: (4) Die Manager können so einen Rhythmus bei der Erweiterung der Initiative schaffen und die Produktentwicklung und -vermarktung routinisieren (Brown/Eisenhardt 1997). Ein Rhythmus, der auf einem konsistenten Ritual einheitlich wiederkehrender Aktivitäten beruht, ermöglicht es den beteiligten Organisationseinheiten, die Initiative systematisch voranzutreiben, ihr Verhalten miteinander abzustimmen und letztlich einen „flow“ zu erreichen. Wie ein Skifahrer auf einer Buckelpiste in einen Rhythmus findet, können gleichmäßige Entwicklungszyklen die Ausweitung der Initiative fokussieren, stabilisieren und verstetigen. Die verschiedenen, häufig parallel entwickelten Produkte (bzw. Produktversionen) der Initiative können über zeitlich getaktete Releases koordiniert werden. Die anfangs chaotisch verlaufende Initiative wird im Zeitablauf zu einer effizient und kompetent ausgeführten, regelmäßigen Routine (Nelson/Winter 1982). (5) Durch regelmäßige Zyklen der Initiativeerweiterung können die Manager einer Initiative auch dazu beitragen, dass sich der geschaffene Rhythmus an die Markt- und Unternehmensdynamik anpasst

(Brown/Eisenhardt 1997, Gersick 1994). Die Produktentwicklung und -vermarktung verläuft dann nicht mehr unabhängig, sondern – idealerweise – relativ synchron zu relevanten Zyklen im Markt oder Unternehmen. Die Initiative kann dann langfristig überleben, weil nicht nur einmal, sondern immer wieder rechtzeitig Produkte bzw. Produktversionen im Markt platziert werden (Burgelman 1983b). Beispielsweise sind viele Märkte heutzutage von fragmentierten und dynamischen Kundenbedürfnissen geprägt. Eine häufige Verbesserung und Anpassung des Produktprogramms durch regelmäßige Erweiterungen der Initiative sind dort entscheidend für eine langfristige Kundenbindung und eine Ausweitung der Marktaktivitäten. Ebenso werden Sponsoren nur dann langfristig in die Initiative investieren, wenn sie zu den jährlich stattfinden Meetings der Investitionsplanung die Ressourcenallokation mit aktuellen Ergebnisse rechtfertigen können.

Unsere Ergebnisse bestätigen und erweitern die bisherige Innovations- und Wandelforschung: Dass eine zeitfokussierte Zielausrichtung bei innovativen Vorhaben häufig überlegen ist, zeigen großzahlige, branchenübergreifende Studien in der Innovationsforschung (z.B. VDI-Nachrichten et al. 2001). Das Zeitmanagement ist daher eine wesentliche Komponente der Gestaltung strategischen Wandels (für eine differenzierte Darstellung siehe Müller-Stewens/Lechner 2003: 596-632). Wir schließen hier an Gersick´s Arbeiten (Gersick 1988, 1989, 1994) zur zeitlichen Taktung strategischen Wandels (temporal pacing) an. Sie zeigt in einer Einzelfallstudie (1994), wie der CEO eines Start-ups regelmäßige zeitliche Meilensteine oder Zäsuren setzt und dabei die Unternehmensentwicklung mit mehreren internen und externen Zeitgebern (wie z.B. den Finanzrunden der Wagnskapitalgeber) synchronisiert. Gersick´s Fokus liegt also auf der Analyse spezifischer Wandelmuster in bestehenden Gruppen und Organisationen und der Möglichkeiten des Managements, diese aktiv über zeitliche Meilensteine zu koordinieren und voranzutreiben. Wir greifen die Idee eines solchen „strategischen“ Zeitmanagements auf. Allerdings erklären wir anhand einer vergleichende Fallstudie, wie eine zeitliche Taktung zum Erfolg strategischer Initiativen beitragen kann, konzentrierten uns auf das Timing der aus strategischer Sicht besonders bedeutsamen Markteinführung und beschreiben, wie sich in einer neuen Initiativen an der Unternehmens- und Marktentwicklung orientierte organisationale Rhythmen herausbilden.

13.4 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen

Wie unsere Daten vermuten lassen, können die Manager einer strategischen Initiative zum Erfolg der Initiative vor allem auch dadurch beitragen, dass sie die Initiative ge-

schickt in mehrere inhaltlich und zeitlich begrenzte, in sich abgeschlossene „Projekte“ zerlegen. Das Einklammern (bracketing) mehrerer Projekte beruht im Wesentlichen auf zwei, sich ergänzenden Managementpraktiken: Inhaltliche Klammern setzten erfolgreiche Manager, indem sie sich auf erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte konzentrierten (small steps). Sie grenzten die Projekte zusätzlich zeitlich ein, dadurch dass die Markteinführung und -erschließung über Zeitgeber im Initiativekontext steuerten (time-paced launches).

Die beiden Managementpraktiken wurden in den betrachteten Initiativen ergänzend eingesetzt. Die erfolgreichen Manager klammerten die Projekte stets sowohl inhaltlich als auch zeitlich ein. Wie die klassische Projektmanagementliteratur verdeutlicht, sind Leistungs- und Zeitziele nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich wechselseitig (z.B. Schelle 2001). Eine zeitliche Taktung begünstigt z.B. in der Regel eine Priorisierung der Entwicklungsschritte (Heilmann 2000). Allerdings können die Praktiken auch isoliert zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann bei einem internen, als strategisch sehr bedeutsam eingeschätzten Restrukturierungsprojekt nur eine inhaltliche Beschränkung der Entwicklungsschritte vorgenommen, eine zeitliche Taktung aber bewusst vermieden werden.

Unsere basale Annahme ist, dass Manager den Initiativeerfolg durch das „Einklammern“ fördern, da sie so die erforderlichen Investitionen und Lernprozesse eher strukturieren und steuern – oder genauer – die für Initiativen typische, asymmetrische Kosten-Nutzenverteilung über den Lebenszyklus der Initiative glätten. Sie verzögern tendenziell Kosten/Risiken der Initiative und beschleunigen gleichzeitig Nutzen/Chancen. Unsere Grundlogik lässt sich – aufbauend auf den Ausführungen eines Interviewpartners – veranschaulichen:

Ein wichtiges, wenn nicht das zentrale Kriterium für Fortsetzung und Erweiterung einer Initiative sind die finanziellen Ergebnisse („bottom-line“), die durch die Initiative direkt oder indirekt erzielt werden (Noda/Bower 1996). Gerade wegen der hohen Unsicherheit bei neuen Initiativen nutzen Stakeholder der Initiative, wie Sponsoren oder Fachexperten, in der Regel die im Markt erzielten Ergebnisse als Heuristik für weitere Investitionsentscheidungen (Burgelman 1983b, Noda/Bower 1996). Vergleichen wir daher – stark vereinfacht – die finanzwirtschaftliche Entwicklung einer Initiative ohne und mit „bracketing“ (Abbildung 37 fasst unsere Ausführungen zusammen).

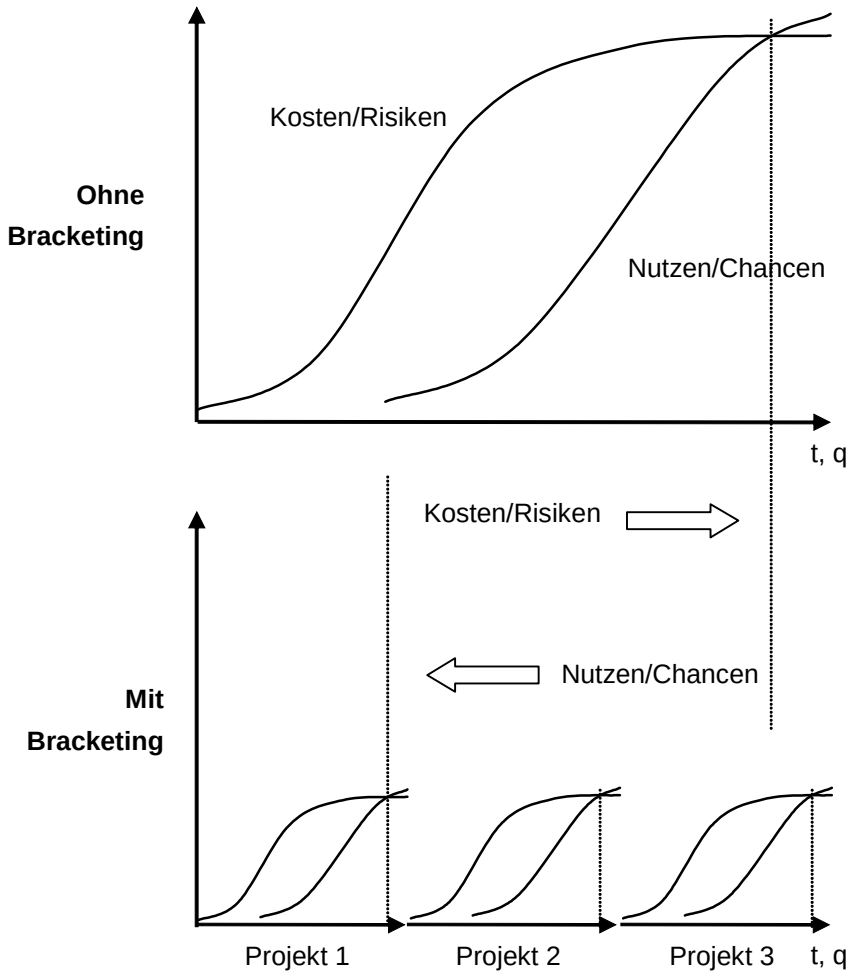


Abbildung 37: Verstetigung durch Einklammern von Projekten

Entwicklung *ohne* Einklammern (siehe obere Graphik): Typischerweise stehen bei einer neuen Initiative relativ hohen Anfangskosten relativ späte und unsichere Erlöse gegenüber. Kosten/Risiken und Nutzen/Chancen verteilen sich – vor allem im Vergleich zu Projekten, die weitgehend auf etablierten organisationalen Praktiken aufsetzten – sehr ungleichmäßig über die Initiative. In frühen Phasen investieren die Stakeholder erheblich in die Initiative, z.B. in die Entwicklung neuer Produkte oder den Aufbau einer technischen und marktlichen Infrastruktur. Wegen der hohen Unsicherheit sind die Erlöse dagegen zunächst meist relativ gering und ungewiss (Bower 1970), z.B. weil sich Wettbewerbsvorteile oder Zielgruppen, die durch eine neue Technologie erreicht werden können, erst im Verlauf der Initiative konkretisieren lassen (Christensen/Bower 1996).

Entwicklung *mit* Einklammern (siehe untere Graphik): Durch die Gliederung der Initiative in mehrere beschränkte, in sich abgeschlossene (Investitions-)Projekte vermeiden

die Manager diese asymmetrische Kosten-Nutzen-Verteilung. Statt eines umfassenden und langfristigen Investitionsvorhabens mit unsicheren Erfolgsaussichten werden Kosten/Risiken auf mehrere „Projekte“ verteilt und Nutzen/Chancen durch die Implementierung dieser Projekte beschleunigt. Wenn die Projekte erfolgreich realisiert werden, dann können Anfangserfolge – wie bei einem Schneeballeffekt – zu einer zunehmenden Gewinnung von Ressourcen und Vertrauen im Unternehmen und Markt führen (Burgelman 1983b, Noda/Bower 1996, Weick 1984). Bleiben die erzielten Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück, dann ermöglichen die gewonnenen Daten eine frühzeitige Anpassung der Initiative und des Investitionsverhaltens. „Sunk costs“ durch umfassende und in häufigen Fällen sogar steigende Investitionen in erfolglose Geschäftsideen werden eher minimiert werden (Garud/Van de Ven 1992, Staw/Ross 1987a, 1987b).

Das Einklammern von Projekten innerhalb der Initiative kann also möglicherweise dazu beitragen, dass nur begrenzt plan- und formalisierbare organisationale Investitions- und Lernprozesse effizienter gesteuert und – im Erfolgsfall – verstetigt werden können. Die Initiative wird in eine Serie in sich abgeschlossener „Projekte“ mit eigenem Endergebnis und Endtermin gegliedert und über mehrere begrenzte Investitionen in oder kontrollierte Experimente mit neuen organisationalen Praktiken entwickelt, verändert und umgesetzt. Das Unternehmen kann sich in neue organisationale Praktiken „hineintasten“ (Hamel 2000) und die Ressourcenallokation schrittweise erweitern (Noda/Bower 1996). Komplexe, strategische Veränderungen werden in isolierte Realitätsausschnitte oder „Wandelarenen“ (Rüegg-Stürm 2001) zerlegt, so dass Projektmitarbeiter und Stammorganisation eher bereit und in der Lage sind, neue Informationen zu verarbeiten und die zugrunde liegende Geschäftsidee zu validieren und weiterzuentwickeln.

Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass das „bracketing“ einer neuen Initiative eine zugleich kritische und schwierige Aufgabe des Initiativemanagements ist. Die entscheidende Herausforderung in der Praxis bleibt dabei die Wertschöpfung durch das „richtige Maß“ (Umfang, Schwierigkeitsgrad und Dauer der einzelnen Projekte) über den gesamten Lebenszyklus der Initiative zu maximieren, also einerseits durch frühe und regelmäßige konkrete Ergebnisse nachhaltig erfolgreiche organisationale Praktiken zu entwickeln andererseits vorschnelle Lösungen (quick fixes) mit geringen oder einmaligen Erfolgen und hohen Folgekosten zu vermeiden.

Nach der bestehenden Initiativeforschung zeigen erfolgreiche Initiativen häufig ein Prozessmuster, bei dem frühe und wiederholte Erfolge im Markt die Ressourcenallokation und das Erlernen der Erfolgsfaktoren durch die Stakeholder der Initiative „anschieben“ und ausweiten (Burgelman 1983b, Noda/Bower 1996). Wir entwickeln diese sehr kenntnisreiche und praxisnahe Prozessbeschreibung durch eine explizite Diskussion zum Management des Initiativeprozesses weiter: Erstens identifizieren und diskutieren wir zwei Praktiken (small steps, time-paced launches), durch die Initiativemanager ein solches Prozessmuster und damit den Erfolg der Initiative fördern können. Zweitens entwickeln wir eine allgemeine Vorgehensweise, die einen klaren und direkten Bezug zum finanziellen Erfolg der Initiative herstellt. „Bracketing“, also Ergebnisse einer Initiative durch das Einklammern einzelner „Projekte“ zu beschleunigen und zu verstetigen, richtet das Initiativemanagement auf die zentrale Zielsetzung strategischer Initiativen, nämlich zur ökonomischen Wertschöpfung des Unternehmens direkt oder indirekt beizutragen (Lovas/Ghoshal 2000). Drittens legen wir ein differenziertes Verständnis des Initiativeprozesses zugrunde: Das Initiativemanagement sehen wir weniger als einen relativ linearen, graduellen Akkumulationsprozess (Lechner/Floyd 2002) oder als Abarbeiten vordefinierter, generischer Prozesse oder Phasen (z.B. Bower 1970), sondern eher als kreatives „Erfinden“ einzelner Etappen, so dass die Initiative durch regelmäßig erzielte, konkrete Ergebnisse beurteilt, legitimiert und weiterentwickelt werden kann. Viertens berücksichtigen wir sowohl die Möglichkeiten als auch die Grenzen einer formellen Planung und Steuerung des Initiativeprozesses. Die hohe Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität strategischer Initiativen erfordern und ermöglichen nach unseren Ergebnissen regelmäßig ein eher experimentelles und inkrementales Vorgehen (McGrath 2001). Wir führen damit Erkenntnisse der Innovations- und Corporate Entrepreneurshipforschung in die Initiativeliteratur ein.

Insbesondere passen wir das etablierte und vielfach beschriebene Instrument der Projektsteuerung über Vorgehensmodelle und Meilensteine an das Management strategischer Initiativen an und ergänzen die bisherige „operativen“ durch eine „strategische“ Perspektive. Das Setzen von inhaltlich-zeitlichen Entscheidungszäsuren oder Haltepunkten hat sich nicht nur generell im Projektmanagement durchgesetzt (siehe z.B. Schelle 2001), sondern wird vor allem auch als wirksames Instrument zum Management neuer Vorhaben gesehen, weil es eine regelmäßige Beurteilung und proaktive Neuausrichtung des Projektes unterstützt (z.B. Block/MacMillan 1985, Eisenhardt/Tabrizi 1995, Quinn 1985). Die Innovations- und Entrepreneurshipliteratur diskutiert aber vor allem eine „operative“ Steuerung über Meilensteine, bei dem ein Pro-

jekt in relativ kurzfristige Finanzierungs- und Entwicklungsphasen zerlegt wird, die sich schwerpunktmäßig an der inhaltlich-technischen Entwicklung und Implementierung eines Produktes orientieren. Zudem werden die Grenzen einer detaillierten Meilensteinplanung hervorgehoben, z.B. dass bei innovativen Vorhaben Meilensteinergebnisse häufig nur grob spezifiziert (Schelle 2001) oder nur einzelne Meilensteintermine relativ verbindlich geplant werden können (Block/MacMillan 1985). Wir erweitern daher die Perspektive auf eine „strategische" Strukturierung und Steuerung. Der Erfolg strategischer Initiativen kann vermutlich dadurch gefördert werden, dass die Initiative über mehrere Projekte, Produkte und Etappen auch mittel- und langfristig strukturiert und vorangetrieben wird. Während die bestehende Forschung eher generelle Empfehlungen zur operativen Meilensteinplanung liefert (wie z.B. relativ eng gesetzte Meilensteine, Eisenhardt/Tabrizi 1995), verdeutlichen wir, wie inhaltlich-zeitliche „Klammern" situativ aus dem bestehenden Unternehmens- und Branchenkontext abgeleitet und in bestehende organisationale Praktiken integriert werden können. – Unsere Ergebnisse zum Management des Initiativeprozesses lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

These 3 (Prozessmanagement): Im Falle einer neuen strategischen Initiative, die komplexe organisationale Investitions- und Lernprozesse unter hoher Unsicherheit erfordert, können die Leiter der Initiative zum Erfolg der Initiative beitragen, indem sie die Initiative in eine Folge von inhaltlich und zeitlich begrenzten, in sich abgeschlossenen Projekten gliedern. Durch das Einklammern von überschau- und bewältigbaren Projekten innerhalb einer Initiative (bracketing) verstetigen sie Kosten/Chancen und Nutzen/Risiken der Initiative.

Das „bracketing" beinhaltet zwei, sich ergänzende Praktiken:

These 3a: Die Leiter einer strategischen Initiative unterstützen den Initiativeerfolg, indem sie einen iterativen und inkrementellen Ansatz der Produktentwicklung wählen und die Initiative über viele, kleine (d.h. erreichbare, vollständige und implementierte) Entwicklungsschritte (small steps) implementieren, genauer: einfache und dringliche Realisierungsschritte priorisieren und Änderungen im Initiativeverlauf systematisch kontrollieren.

These 3b: Die Leiter einer strategischen Initiative unterstützen den Initiativeerfolg, indem sie Markteinführung und -erschließung zeitlich takten (time-paced launches), ge-

nauer: mehr oder weniger regelmäßige Ereignisse im Initiativekontext (Zeitgeber) dafür nutzen, den Zeitraum für eine erfolgreiche Markteinführung (Zeitfenster) zu operationalisieren und die Markterschließung durch regelmäßige Zyklen der Produktentwicklung und -vermarktung zu routinisieren.

14. Diskussion: Erfolgreiches Management von Initiativen als *Pragmatismus* – Strategie als Kunst des Möglichen

In den drei vorgehenden Kapiteln identifizierten wir strategische Mikropraktiken, die die Projektleiter in den von uns untersuchten Initiativen einsetzten, um Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative erfolgreich zu gestalten und zu steuern. Wir versuchen nun abschließend unsere Forschungsergebnisse auf eine Leitdifferenz (Kernkategorie) zu verdichten, die den grundlegenden Unterschied im Verhalten erfolgreicher und weniger erfolgreicher Manager idealtypisch erfasst:

Die Manager erfolgreicher Initiativen waren *Pragmatiker*, während weniger erfolgreiche Manager sich eher als „Macher" beschreiben lassen. Ein erfolgreiches Management neuer strategischer Initiativen war letztlich eine *„Kunst des Möglichen"* (Müller-Stewens/Lechner 2003: 547). Erfolgreiche Manager zeigten ein anwendungs- und handlungsbezogenes, geschäfts- und fachkundiges, auf Ergebnisse und konkreten Nutzen gerichtetes Verhalten (Pragmatismus), ohne jedoch in einen übertriebenen Tätigkeitsdrang (Aktionismus) zu verfallen.

Die Leiter einer Initiative als Pragmatiker dachten und handelten „praktisch", was sich in ihrem Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zeigte: Statt sich auf komplexe, visionäre und aufwendige Ideen und Konzepte einzulassen, entwickelten sie durch ihre Fachkompetenz und Erfahrung im operativen Geschäft einfache, brauchbare und funktionale Geschäftsideen, die vorhandene Mittel sparsam einsetzten und im Unternehmen und Markt schneller und umfassender adoptiert wurden (simplifying). Sie verfügten über ein „realistisches" Bild des Verhältnisses zwischen Initiative und Stammorganisation. Aufgrund ihrer Organisationskenntnis konnten sie die Beziehung zwischen Initiative und Stammorganisation differenziert erfassen und aktiv gestalten. Durch eine sensible und geschickte Balance zwischen Integration und Isolation förderten sie gleichzeitig den Wissenstransfer zwischen Initiative und Stammorganisation und die Erprobung neuer Praktiken und kombinierten so geschickt bestehende und neue Praktiken (loose coupling). Als Pragmatiker beschränkten sie sich auf das jeweils „Machbare" und setzten die Initiative über mehrere, in sich abgeschlossene Projekte

um (bracketing). Trotz des regelmäßig hohen Zeit- und Ergebnisdrucks formulierten sie keine zu ehrgeizigen, unrealistischen Realisierungsschritte. Sie erarbeiteten neues organisationales Wissen schrittweise über eine Serie konkreter Experimente mit neuen Technologien, Produkten und Märkten.

Geht man also davon aus, dass ein pragmatisches Denken und Handeln tatsächlich eine wesentliche Verhaltensweise des erfolgreichen Initiativemanagers ist, dann stellt sich die Frage, warum ein Pragmatiker erfolgreicher sein sollte als ein „Macher", warum Pragmatismus zum Erfolg und Aktionismus zum Scheitern einer neuen strategischen Initiative beitragen kann. Wir entwickeln im Folgenden zwei mögliche Antworten: Wir betrachten zunächst das Verhalten der Manager innerhalb der spezifischen Initiative (Mikrokontext, Kapitel 14.1): So ist ein Pragmatiker vermutlich deshalb erfolgreicher, weil er als „reflective practitioner" (Schön 1983) in der Lage ist, seine Praktiken zu reflektieren, d.h. kompetent einzusetzen und flexibel weiterzuentwickeln. Dann richten wir unsere Perspektive auf den Makrokontext, auf die projektübergreifenden Diskurse und Wissensstrukturen des „strategischen Managements", in die die Manager einer strategischen Initiative eingebunden sind (Kapitel 14.2): Wir versuchen hier zu zeigen, daß Pragmatimus ein Grundmotiv des gegenwärtigen Verständnisses eines professionellen strategischen Managements darstellt. Pragmatiker sind aus dieser Sicht erfolgreicher, weil sie ihre strategische Rolle realitätsnah und praxistauglich ausüben, während der „Planer" oder der „Macher" letztlich vereinfachende Interpretationen eines strategischen Managers sind, die den Erfolg einer Initiative regelmäßig beeinträchtigen oder bestenfalls in seltenen „einfachen" Situationen erfolgreich sein können.

14.1 Mikrokontext: Erfolgreiche Initiativemanager als „reflective practitioner" (Schön 1983)

Die Manager einer neuen strategischen Initiative müssen typischerweise mehrdeutige, unsichere und komplexe Situationen bewältigen (z.B. Garud/Van de Ven 1992, McGrath et al. 1995). Initiativemanager, die pragmatisch denken und handeln, sind unter solchen Bedingungen reinen „Machern" überlegen. Sie zeichnen sich durch ein reflektiertes Handeln aus (Schön 1983): Sie können kritische Herausforderungen frühzeitig erkennen und schnell und kompetent bewältigen, weil sie die Situation realistisch einschätzen, vorhandene Praktiken geschickt an konkrete Gegebenheiten anpassen oder aus den Problemen ihres Arbeitsalltags neue Praktiken entwickeln. Ein „Macher" re-

flektiert sein Handeln dagegen kaum, blendet die Realität teilweise aus, und handelt nicht überlegt oder, im Extremfall, weitgehend ziel- und planlos.

Ein erfolgreicher Initiativemanager lässt sich folglich mit einem erfahrenen Fußballspieler vergleichen, der das Spiel lesen und intuitiv die entscheidenden Pässe spielen kann (Bourdieu 1990). Weniger erfolgreiche Manager ähnelten dagegen eher jungen oder neuen Spielern, die das Team kaum kennen und daher unüberlegter und mit höherem Krafteinsatz spielen.

Diese Begründung des Erfolgs pragmatischer Manager validieren wir zunächst anhand von Aussagen unserer Interviewpartner, um dann auf Basis der Arbeiten von Schön zu kompetenten Praktikern ein erfolgreiches Initiativemanagement als reflektiertes Handeln (reflection-in-action) zu beschreiben (Schön 1983).

So erläuterten die von uns befragten Manager erfolgreicher Initiativen ihr eigenes Verhalten bzw. ihr Verständnis eines professionellen Initiativemanagers. Der Leiter vom Corporate E-Business der FINANZ, der viele Projektleiter auswählte und tagtäglich bewertete, lieferte eine sehr ausführliche Rollenbeschreibung:

> „Der erfolgreiche Projektleiter … versteht das Geschäft und er versteht auch die IT. Er muss beides können … Er muss in der Lage sein, eine große Mannschaft von verschiedenen Playern hinter sich zu scharen … Der muss ein … in der Regel unstrukturiertes Problem auf der Business-Seite so aufbereiten können, dass er von einem unstrukturierten Problem …[zu einer] funktionalen Spezifikation [für die IT] kommt … … er muss integrieren können, er muss … den [Auftraggeber in der Geschäftseinheit] nicht arrogant abfangen, er muss sich in den hineinversetzen … [Also er] muss integrativ sein und … strukturiert sein. Wenn er das dann hat, dann muss er letztendlich sein Team erweitern, er muss die Arbeiten strukturiert an diese Units weitergeben und muss dann letztendlich *den Ball am Fliegen halten* und sicherstellen, dass die das Ding sauber in Meilensteinen abarbeiten … der richtig gute Projektleiter ist nicht reaktiv, sondern proaktiv. Der sieht wann das Ding ihm um die Ohren fliegt und steuert schon zwei Wochen vorher dagegen und läuft nicht hinterher … Ich gebe Ihnen … ein Beispiel … Gestern war ein Fehler [in einer neuen Anwendung]. [Der reaktive Manager sagt:] „IT hat den Fehler gefunden [und] weitergemeldet an die [Programmierer]“ … [Er oder sie stellt nicht Fragen wie z.B.:] „Habt Ihr schon herausgefunden, ob der Fehler schon zehnmal vorgekommen ist, oder habt Ihr schon eine Hypothese, wie man den Fehler in Zukunft vermeiden kann? Was habt Ihr noch gemacht, außer den weiterzuleiten, denn den würdet Ihr auch dreißig Mal weiterleiten … Der Proaktive sagt: „Folgender Fehler ist aufgetaucht, es handelt sich um eine Instabilität bei dem und dem Thema, ich habe Herrn x darauf angesetzt, folgendes Lösungsszenario glaube ich [ist relevant]“ … Ich sage im-

mer: *Ein guter Projektleiter … füllt Vakuum.* Wenn ich irgendwo Vakuum sehe, wenn einer von denen nicht performed, eskaliere ich, und ich mache zumindest den Job temporär mit. Ein guter Projektleiter bei mir hält die Deadline ein und er hat eine gute Erklärung dafür[, wenn er sie nicht einhält.] In der Regel ist jemand anderes Schuld, wenn die Deadline nicht eingehalten wird“ (IM3: 10f., Hervorhebung ergänzt).

Weitere Interviewpartner verdeutlichten, wie sie einzelne Herausforderungen im Management neuer strategischer Initiativen in Großunternehmen pragmatisch bewältigten (zu den typischen Innovationsbarrieren in Großunternehmen siehe auch Kapitel 3.1.3):

Die Leiterin des **Firmennetzwerkes** sah eine wichtige Aufgaben im Ausgleich von Ressourcenengpässen: „Also das war bei mir … ein Vorteil, dass ich aus dem [Firmenkundengeschäft] kam und und z.T. … wenn im Fachbereich keine Kapazität war … viele Dinge … selber machen konnte … [und] dass ich … sehr schnell handeln konnte, als sich herausstellte, dass ITConsult … nicht in der Lage ist, z.B. diesen General-Content zu schreiben … Und dass ich kurzerhand auf einen anderen … Anbieter ausweichen konnte, mit dem wir … schon einmal einen Vertrag hatten. Hätte ich das nicht gewusst oder Beziehung zu diesem Anbieter schon gehabt, wären wir massiv in Zeitprobleme gekommen … insofern hatte ich die Rolle … Kommunikationsschnittstelle … und … *Feuerlöscher*, wenn es irgendwelche Abweichungen gab“ (FN3: 5, Hervorhebung ergänzt).

Beim Leiter des **Online-Versicherers** bewunderte ein Interviewpartner, dessen Fähigkeit, sich über bürokratische Hindernisse hinwegzusetzen und schnell Ergebnisse zu liefern: „Der Herr Wegener … hat gleich Geld ausgegeben … Hinterher hat er das dann … umbuchen müssen, aber erstmals hat er drei Monate ungestört arbeiten können“ (F1: 4). „[D]as ist … [ein Erfolgsfaktor]: Wie kriege ich in so einem großen Konzern so ein Projekt zum Laufen, wenn ich … nur das Wort eines Vorstandes, den Beschluss einer Holding [habe], aber … noch keine Kostenstelle“ (FN1: 9). „[Wichtig ist also:] *Schnell zupacken*. Der Herr Wegener hat Kenntnisse, wie setze ich so was um in der Versicherung … das hat mich tief beeindruckt. Der … hat … gesagt, … ich gebe … mein Geld aus, das ist mir ganz wurscht, ich bringe Ergebnisse. Und er hat ja auch Ergebnisse gebracht. *Der ist einfach voran, der hat Tatsachen geschaffen.* Also … Kenntnis der FINANZ-Abläufe ist auch ein Erfolgsfaktor: Wie schaffe ich in der FINANZ Räume, Telefone und Verträge zu organisieren, ohne dass ich eine Kostenstelle habe“(FN1: 15, Hervorhebung ergänzt).

Wenn Großunternehmen über eine niedrige Fehlertoleranz und ein durch „Rationalität“ geprägtes Managementverständnis verfügen, müssen die Projektleiter ein geplantes und kontrolliertes Vorgehen dokumentieren und kommunizieren. Wie schmal der Grad zwischen Pragmatismus und Aktionismus dann sein kann, verdeutlicht der Projektleiter des weniger erfolgreichen **Internet-Markts**: „Wir wollen immer ein Projekt so definieren, dass wir den Endpunkt kennen, dass wir über zwei Jahre auf dieses Ziel hin arbeiten. Und ich glaube, bei so einem Projekt kann man das nicht machen … wie lange das dau-

ert, und wie tatsächlich das Ziel im Detail aussieht, ich glaube, das kann man sehr schwer vorhersagen … was bei so einem Projekt passiert ist, dass man etwas Neues entdeckt und dann reagieren muss. Das ist nicht eine Frage von Planung, das ist *eine Frage von Reaktionsfähigkeit und Geschwindigkeit* … [Auf Vorstandsebene kommuniziert man das aber dann so:] *Man sagt im Nachhinein, dass es geplant war*" (IM2: 12f.).

Die zitierten Aussagen weisen auch auf persönliche Eigenschaften und Kompetenzen hin, in denen sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Managern unterschieden und die daher möglicherweise Voraussetzung für ein pragmatisches und damit erfolgreiches Initiativemanagement sind.[270] So waren vier der fünf erfolgreichen Manager bereits über mehrere Jahre im Unternehmen tätig und waren weniger unabhängige „Revolutionäre" als eher Teil des „corporate mainstream". Sie verfügten daher über umfassende Organisationskenntnisse und soziale Netzwerke im Unternehmen sowie über Erfahrung im operativen Geschäft und Detailkenntnisse der Versicherungsbranche. Die erfolgreichen Manager hatten zudem im Vorfeld bereits ähnliche Projekte geleitet oder darin mitgearbeitet und wiesen eine eher breite Fachkompetenz auf (Generalist). Die Manager der beiden weniger erfolgreichen Initiativen waren dagegen ehemalige Berater, die nur temporär für das Unternehmen tätig waren und eher über branchenübergreifendes und konzeptionelles Wissen verfügten.

Ein Sponsor der **Pensionskasse** fasste die kritischen Kompetenzen seiner Projektleiterin zusammen: „Wir sind mit wenig Papier gestartet, mit wenig Ressourcen aber einfach mit Leuten, die umsetzungsorientiert gearbeitet haben … Einfach ganz schnell in die Sache rein" (PK2: 21f.). „Für mich war entscheidend die Projektleiterin. Sie hat bewiesen, dass Sie solche Projekte durchziehen kann" (*Projekterfahrung, Organisations-*

[270] Zudem beeinflusste der Kontext das Managementverhalten: (1) Vermutlich ist ein aktionistisches Verhalten unter Bedingungen, wie sie auch die Interneteuphorie prägten, besonders wahrscheinlich, wie z.B. hohe Ressourcenverfügbarkeit („free money"), hohe Risikoorientierung/Spekulationsneigung, hoher Zeit- und Wettbewerbsdruck, Überbewertung ökonomischer Anreize/Kapitalmarktorientierung. (2) Auch prägte die Unternehmenskultur das Initiativemanagement: Beispielsweise war in der kleineren VERSICHERER ein pragmatisches Vorgehen wesentlicher Teil der Unternehmenskultur und bedeutete vor allem, inkrementale Lösungen zu entwickeln. Dagegen stand in der größeren FINANZ ein analytisch-rationales Vorgehen stärker im Vordergrund. Daher beinhaltete ein pragmatisches Management hier eher den geschickten Einsatz „rationaler" Managementinstrumente wie z.B. das Aufstellen eines professionellen Businessplans, dessen Geschäftsergebnisse aufgrund der hohen Unsicherheit meist nicht eingehalten werden konnten, der aber zu Beginn eine systematische Analyse und Diskussion des Geschäftsmodells unterstützte.

kenntnisse) (PK2: 6).[271] „Das ganze fachliche, das konnte sie abdecken, weil sie einfach dieses Business hier versteht (*operative Erfahrung).* Deshalb konnte sie diese Spezialisten aus dem Fachbereich gut führen, weil ich dann eine Themenliste machen kann, was bearbeitet werden soll. Ich vergesse nichts, weil ich das Business … kenne, ich kann die richtigen kritischen Fragen stellen, ich kann dann mit diesem Team zu Entscheidungen kommen, ohne dass ich rückfragen muss und mich vergewissern muss, haben die mich nicht angelogen. Das hat zumindest auf der Fachseite, mit dieser Generalistin sehr gut funktioniert" (*breite Fachkompetenz)* (PK2: 16f.).

Unsere Forschungsergebnisse werden durch weitere Studien bestätigt. Wir schließen vor allem an das von Donald Schön entwickelte Konzept eines *reflektierten Praktikers* an. In seinem Werk „The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action" (Schön 1983) entwickelt Schön eine durch den Pragmatismus geprägte Epistomologie der beruflichen Praxis (für eine Einführung in die Arbeiten von Schön, siehe z.B. Schmidt 2000). Schön analysiert Lern- und Erkenntnisprozesse in verschiedenen Berufen (z.B. Architektur, Ingenieurwesen und Management). Er gelangt zu der Erkenntnis, dass kompetente Praktiker (professionals) über praktisches Erfahrungs- oder Handlungswissen verfügen und dadurch lernen, dass sie ihre berufliche Tätigkeit kontinuierlich reflektieren und anhand neuer Situationen und Erfahrungen weiterentwickeln. Ein professioneller Manager ist daher ein „reflective practitioner", professionelles Management „reflection-in-action":

Nach Schön greift ein technisch-rationaler Ansatz, der lange Zeit Wissenschaft und Praxis dominierte, in einer zunehmend mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Welt zu kurz: „And managers have become acutely aware that they are often confronted with unique situations to which they must respond under conditions of stress and limited time which leave no room for extended calculation and analysis" (Schön 1983: 239). Nicht-technische, nonrationale Prozesse gewinnen dann für ein professionelles Management an Bedeutung, wie z.B. die kenntnisreiche Identifikation und Interpretation strategisch relevanter Umweltereignisse, die kreative Erarbeitung neuer Geschäftsideen oder die eher intuitive Bewertung neuer Initiativen.[272] Management ist dann weniger eine Technik als eine Kunst („the art of managing").

---

[271] Die Bedeutung von Projekterfahrung betonte auch ein weiterer Interviewpartner: „ Ich würde auf ein Internetprojekt nie einen neuen Projektleiter setzen … Da muss man echt einen *alten Hasen* nehmen, der das schon achtmal irgendwo gegen die Wand gefahren hat und genau weiß, wann er an welchem Hebel ziehen muss, der das Gespür hat" (OV3: 11, Hervorhebung ergänzt).

[272] Weitere prominente Kritiker einer ausschließlich rationalen Sicht des Managements, auf die Schön hier Bezug nimmt, sind z.B. Barnard und Mintzberg.

Kompetente Manager unterscheiden sich nicht nur durch ihr explizites Managementwissen (z.B. Kenntnisse zu Managementtechniken und -konzepten), sondern vor allem auch durch ihr Erfahrungswissen, dessen sie sich häufig kaum bewusst sind und das sich vor allem in ihren Handlungen manifestiert (knowing-in-action). Ihr praktisches Handlungswissen erlernen und verfeinern Praktiker dadurch, dass sie ihre Tätigkeit kontinuierlich reflektieren und durch neue Erfahrungen weiterentwickeln. Dabei geht es weniger um ein bewusstes Nachdenken über die eigene Arbeit „am Ende des Tages" oder nach Abschluss eines Projektes, sondern vor allem um ein Mitdenken, eine reflexive Steuerung (während) der Tätigkeit oder des Projekts. Schön spricht daher von einem „reflecting-in-action": „It consists in on-the-spot surfacing, critizing, restructuring, and testing of intuitive understandings of the experienced phenomena: often it takes the form of a reflective conversation with the situation"(Schön 1983: 242f.).[273] Typischerweise treffen Manager auf unerwartete Risiken, werden mit ungelösten Konflikten oder Problemen konfrontiert. Ohne ihre Tätigkeit oder das Projekt unterbrechen zu können, reflektieren sie dann Möglichkeiten, wie sie diese Herausforderung bewältigen können. Professionelle Manager können nun aufgrund ihrer Erfahrung kritische Probleme frühzeitig antizipieren sowie Herausforderungen schnell und kompetent bewältigen.[274]

Im Gegensatz zu anderen Berufen sind Manager aber unmittelbar in einen organisationalen Kontext eingebunden. Ihr Verhalten und Lernen wird durch die bestehenden Wissensstrukturen der Organisation (das „organizational learning system") geprägt und häufig auch beschränkt: „They draw on repertoires of cumulatively developed knowledge, which they transform in the context of some unique situation" (Schön 1983: 265). Ein erfolgreicher Manager wird als „reflective practitioner" zu einem Agenten organisationalen Lernens, sein pragmatisches Management neuer Themen und

[273] Schön illustriert seinen Ansatz anhand von Fallstudien zur Produktentwicklung technologieintensiver Unternehmen. So beschreibt er z.B. die iterative Produktentwicklung und -vermarktung des US-Technologiekonzerns 3M als einen reflexiven Dialog mit den Kunden, indem die häufig unerwarteten Marktergebnisse neuer Produkte diskutiert und interpretiert, neue Zielgruppen und Anwendungsformen erprobt und so schrittweise neue Geschäfte aufgebaut werden.

[274] Schön vergleicht Praktiker mit Wissenschaftlern, da auch sie ein reales Problem erfassen, indem sie Einflussfaktoren identifizieren und ihre Annahmen in gedanklichen oder realen Experimenten überprüfen. Er will damit wissenschaftliche Erkenntnisse und die Erfahrungen von Praktikern als gleichwertig darstellen und empfiehlt eine engere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis in Lehre und Forschung.

Initiativen als „reflection-in-action" zum Kernprozess strategischen Wandels, „extending and restructuring, in his present inquiry, the stock of knowledge which will be available for future inquiry" (Schön 1983: 242).

Ein erfolgreiches Management strategischer Initiativen kann also als reflektiertes Handeln (reflecting-in-action) beschrieben werden. Pragmatische Initiativemanager sind vermutlich erfolgreich, weil sie ihre Praktiken situationsgerecht anpassen, aus der Situation heraus neue Praktiken entwickeln und so im Zeitablauf ein umfassenderes Repertoire an erfolgsrelevanten Praktiken und eine hohe Kunstfertigkeit im Management strategischer Initiativen erlernen können.

Bisher haben wir den Erfolg pragmatischer Initiativemanager anhand des Alltagsverständnisses eines „Pragmatikers" zu erklären versucht. Der Pragmatimus ist darüber hinaus ursprünglich eine philosophische Richtung, die nicht nur unser gegenwärtiges Verständnis des „strategischen Managements" begründet, sondern anhand der wir auch eine projektübergreifende, makroanalytische Erklärung für den Erfolg des Initiativemanagers als Pragmatiker erarbeiten können.

14.2 Makrokontext: Pragmatismus als „realistisches" Modell des strategischen Managements

Der Pragmatismus als philosophische Denkrichtung gilt als erste eigenständige, amerikanische Philosophie. Er wurde durch Peirce in den 1870er Jahren begründet, der mit Hilfe der Semiotik (Zeichentheorie) die Erkenntniskritik von Kant interpretierte und eine zeichentheoretische Fundierung der Logik vornahm. Der Pragmatismus wurde dann vor allem durch die Arbeiten von James, Dewey und Mead weiterentwickelt. In Europa und insbesondere in Deutschland wurde er zunächst als utilitaristische „Händler-Philosophie" (Russell), die das typisch amerikanische, auf den Kommerz gerichtete Nützlichkeits- und Erfolgsdenken befördere, heftig kritisiert und erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts z.B. durch Habermas und Apel umfassender rezipiert. Wie wir hier zu zeigen versuchen, hat der Pragmatismus unser Denken und Handeln auch im strategischen Management geprägt. Wir skizzieren daher einige Grundannahmen des Pragmatismus als Basis für eine anschließende Interpretation des strategischen Managements und der Rolle der Leiter strategischer Initiativen (für eine umfassendere Einführung siehe z.B. Dewey 2003: 16-37, Hochkeppel/Seiffert 1989, Röd 1996: 507-524).

Der Pragmatismus (prāgma (griechisch): das Handeln, Tun) verschiebt den Fokus der Philosphie von der Theorie, der bloßen Analyse und Interpretation der Welt, auf das aktive Tun, das Handeln oder auf die praktischen Folge des Denkens und Erkennens. Mit diesem veränderten Schwerpunkt verbinden sich (1) ein handlungsorientierter Wahrheits- und Erkenntnisbegriff sowie (2) ein praktisch gestaltendes Verständnis von Philosophie und Theorie.

(1) Der Pragmatismus lehnt den Anspruch der Philosophie und Wissenschaft, abstrakte, absolute Wahrheiten zu liefern, ab. Den Pragmatisten geht es vielmehr darum, die Handlungsfähigkeit (power to act) der Menschen zu erhöhen. Zentrales Ziel sind nicht mehr korrekte Repräsentationen der Welt, sondern ein praktisches (Arbeits-)Wissen (know-how), das für den Menschen einen konkreten Nutzen für das Verstehen und Bewältigen seiner Alltagswelt hat.

Dieser handlungs- und nutzenorientierte Wahrheitsbegriff förderte nicht nur die Wirkung des Pragmatismus, sondern leistete auch einer vereinfachenden Auslegung Vorschub. Der Pragmatismus geht jedoch über einen reinen Aktionismus und Utilitarismus hinaus. Er stellt zwar das konkrete, praktische Handeln in den Vordergrund. Gleichwohl wird Handeln als von Theorie und Denken durchdrungen und gesteuert erkannt. Handeln wird vielfach selbst als rationales und rational kontrolliertes Verhalten definiert. Es umfasst das Experimentieren auch mit Gedanken, also das Kontrollieren und Überprüfen von Theorien an der Erfahrung, an der Wirklichkeit. Erkenntnis entsteht vor allem durch experimentelles Handeln in der Wirklichkeit. Wissen ist Erfahrung und wird durch diese kontrolliert. Erkennen und Lernen sind damit eine Form des Handelns. Selbst die Wahrheit wird nach Auffassung der Pragmatisten nicht passiv erkannt, sondern „gemacht“ oder konstruiert. Sie ist keine starre Eigenschaft, sondern ein sozialer Prozess. Jede Erkenntnis hat eine soziale Dimension, d.h. setzt eine Kommunikationsgemeinschaft voraus, die sich allgemeinverständlicher Zeichen bedient und sich um allgemeine Zustimmung (Konsens) bemüht für das, was als wahr gelten kann. Wahrheit ist dann stets immer nur das, was man als solche verabredet auf Grund ihrer Bewährung und Bestätigung in der menschlichen Handlungswelt. Der Pragmatismus ist dabei keine, allgemeine Grundsätze formulierende Gesetzeslehre, sondern lediglich eine Methode, ein logisches Verfahren zur Klärung der Vorstellungen und zur Sinngebung von Begriffen.

Wahrheit und Erkenntnis sind aber nicht nur sozial bedingt, sondern sollen sich auch auf soziale Belange richten. Der Pragmatismus zielt auf Wahrheiten, die den Menschen einen konkreten Nutzen schaffen, und erhebt die Forderung, Wahrheiten, die nützlich sind, nicht nur festzustellen, sondern in die Tat umzusetzen, zu verwirklichen. Zugleich setzen Pragmatisten nicht Wahrheit und Nützlichkeit gleich, auch wenn der Pragmatismus als utilitaristische, geistlose und unethische Theorie kritisiert wurde (und auf die Formel „wahr ist was nützt" reduziert wurde).

(2) Denn der Pragmatismus versteht sich selbst als progressive, aktiv weltgestaltende philosophische Theorie. Die Philosophie liefert zwar keine absoluten Wahrheiten mehr, wird aber zu einem Instrument mit lebenspraktischem Nutzen. Hintergrund ist ein häufig religiös und ethisch motivierter Glaube an eine machbare Zukunft und ein daraus abgeleiteter Handlungsauftrag. Philosophie und Theorie nehmen nicht mehr eine eher distanzierte Haltung zur Alltagspraxis ein, sondern wollen diese aktiv gestalten, indem sie praktische Erfahrungen nutzen und ermöglichen.[275]

Im Kontext der vorliegenden Arbeit sehen wir den Pragmatismus als eine der Philosophien, die unserem Verständnis eines professionellen strategischen Managements zugrunde liegen. So lässt sich die lernorientierte Strategiesicht des Strategic Renewal auch als *pragmatische Wende* der Strategieforschung und -praxis interpretieren (Schreyögg 1999, zu den Grundannahmen einer evolutionären Strategieperspektive siehe auch Kapitel 2.1): (1) Die Skepsis des Pragmatismus gegenüber abstrakten, übergreifenden Theorien spiegelt sich in der Kritik des Paradigmas rationaler Unternehmenssteuerung wider. Die praktische Wirksamkeit generischer Strategien und abstrakter strategischer Pläne wird empirisch untersucht und erheblich relativiert. (2) Der handlungsorientierte Wahrheits- und Erkenntnisbegriff des Pragmatismus ist eine epistomologische Grundlage für den Fokus des Strategic Renewal auf inkrementale und experimentelle Lernprozesse. Das Strategieverständnis wird von rationalen Plänen oder Wettbewerbspositionen auf Handlungsmuster erweitert. Arbeiten wir diese pragmatistischen Wurzeln der Strategic Renewal-Forschung genauer heraus:[276]

---

[275] Entsprechend hatte sich das Philosophieren (oder allgemeiner: die Wissenschaft) auch in Eingriffen in die Praxis zu bewähren. Beispielsweise setzte Dewey seine Theorien in eigenen Experimentalschulen in Chicago und New York, die in der ganzen Welt Nachahmungen fanden, in die Praxis um.

[276] Der Pragmatismus prägte die Strategieforschung nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch. Beispielsweise basiert die Grounded Theory neben der verstehenden Soziologie, der Ethnomethodolo-

(1) Ein grundlegendes Ziel des Strategic Renewal besteht darin, das als unrealistisch erkannte rationale Paradigma klassischer Strategiemodelle zu erweitern (z.B. Mintzberg 1994). Anhand empirischer Studien soll ein praktisches, d.h. realistisches und anwendungsorientiertes, Strategieverständnis entwickelt werden, das Strategie nicht mehr auf eine rationale Formulierung und Implementierung strategischer Pläne reduziert. Denn Manager sehen sich in der Realität mit erheblichen Grenzen eines geplanten strategischen Wandels konfrontiert: Sie verfügen über kognitive Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung und begnügen sich aufgrund ihrer grundsätzlich begrenzten Rationalität (bounded rationality) gerade bei strategischen (meist schlecht strukturierten) Fragestellungen mit befriedigenden Problemlösungen (Simon 1945). Zudem erschweren die steigende Umweltkomplexität und -dynamik sowie die strukturelle Trägheit organisationaler Prozesse eine systematische Planung und lineare Umsetzung neuer strategischer Vorhaben (z.B. Nelson/Winter 1982, Quinn 1980). Daher verliert aus Sicht der Strategic Renewal-Forschung eine rationale Unternehmenssteuerung an Bedeutung. Dennoch geht auch die Strategic Renewal Forschung davon aus, dass erfolgreiche Manager neuer strategischer Initiativen ihr Vorhaben, soweit wie möglich, systematisch planen und strukturiert vorantreiben (Lovas/Ghoshal 2000, Quinn 1980). Denn neue strategische Initiativen werden häufig in offiziellen Planungsaktivitäten (weiter) ausgearbeitet und als formale Projekte organisiert (z. B. Bower 1970, Lovas/Ghoshal 2000). Werden Instrumente der Projektplanung und -steuerung (wie z.B. ein Milestone-Controlling) an die Anforderungen neuer Initiativen angespasst, dann können sie einen disziplinierten Resssourceneinsatz und eine übergreifende Steuerung der Initiativen unterstützen (z.B. McGrath 2001, Quinn 1985). Letztlich kann aus und in Initiativen nur dann gelernt werden, wenn das eigene Vorgehen systematisch dokumentiert, kommuniziert und reflektiert wird (Brown/Eisenhardt 1997). Insbesondere in Großunternehmen bleibt ein rationales, geplantes Vorgehen meist eine wichtige Richtschnur für die Beurteilung neuer Initiativen (z.B. Quinn 1985).

(2) Aufgrund der Grenzen eines geplanten Wandels erfordern strategische Veränderungen aber meist ein evolutionäres Vorgehen, in dem Strategien schrittweise erlernt werden (müssen) (z.B. Quinn 1980, Mintzberg/Waters 1985, 1987). Neue strategische Initiativen entstehen aus konkreten Herausforderungen der Alltagspraxis (Bower

---

gie und dem symbolischen Interaktionismus vor allem auch auf einer pragmatistischen Epistomologie (z.B. Strauss/Corbin 1996).

1970), werden hauptsächlich danach beurteilt, welchen *geschäftlichen Nutzen* sie erwirtschaften (Noda/Bower 1996), und werden erst (nachträglich) in formale Strategien überführt, wenn sie sich *in der Praxis bewährt* haben (Weick 1995). Strategie- und Wandelarbeit bedeutet weniger eine möglichst exakte Situationsanalyse und die Formulierung abstrakter Theorien und Pläne durch distanzierte Strategieabteilungen und Top-Manager (Mintzberg 1994). *Funktionsfähige* und *machbare* Strategien erarbeiten die Manager und ihre Mitarbeiter durch kontrollierte *Experimente* (learning-by-doing) mit neuen Technologien, Produkten und Märkten (z.B. Burgelman 1991). Die tatsächliche Strategie ist ein in weiten Teilen emergentes Phänomen und entsteht als konsistentes Muster aus den konkreten *Handlungen* der Organisationsmitglieder (z.B. Mintzberg/Waters 1985).

Im Kern entwirft die moderne Strategieforschung also ein Bild des Strategen als „Pragmatiker“: Erfolgreicher strategischer Wandel basiert hier auf einem pragmatischen Führungsverhalten, das sowohl die Instrumente einer rationalen Unternehmenssteuerung situationsgerecht einsetzt als auch „organisationale Realitäten“, wie z.B. unerwartete Ereignisse und politische Dynamiken, berücksichtigt und ungeplante, „emergente“ Prozesse flexibel und konstruktiv nutzt (z.B. Bower 1970, Mintzberg 1987, Quinn 1980). Denn: „all *real* strategic behavior has to combine deliberate control with emergent learning” (Mintzberg et al. 1998: 195, Hervorhebung ergänzt).

Auch in der Unternehmenspraxis werden, wie die Aussagen im vorhergehenden Kapitel 14.1 illustrieren, erfolgreiche Manager neuer strategischer Initiativen als Pragmatiker gesehen, die reflektiert handeln, also Denken und Handeln, bewusste Kontrolle und emergentes Lernen kunstfertig kombinieren. Zugleich sind aber immer wieder auch verkürzte oder vereinfachende Sichtweisen der strategischen Rollen der Leiter einer Initiative Teil der strategischen Diskurse in Theorie und Praxis.

Auf der einen Seite fördert die Managementfolklore – wohl aus einer romantischen Sehnsucht nach Helden – den Mythos eines „allmächtigen“ *„Machers“*, der strategischen Wandel praktisch „im Alleingang“ bewältigen und die Organisation frei gestalten kann. In der Realität bedeutet ein solches Verhalten aber, wie die weniger erfolgreichen Initiativen unsere Studie zeigen, eher die dysfunktionale Kehrseite eines pragmatischen Vorgehens, einen übertriebenen Tätigkeitsdrang oder Aktionismus, der den Erfolg der Initiative in der Regel beeinträchtigt oder nur durch Zufall erfolgreich

sein kann.[277] – Auf der anderen Seite neigen viele Großunternehmen dazu, ein (vollständig) rationales Verhalten als ein zentrales Idealbild eines professionellen strategischen Managements zu sehen oder zumindest zu kommunizieren (Schreyögg 1999). Zwar werden auch explorative Techniken und Praktiken (z.B. Prototyping) in der Praxis zunehmend eingesetzt (z.B. Lynn et al. 1996). Das explorative und experimentelle Vorgehen beschränkt sich dann aber zumeist auf einzelne Abteilungen (z.B. F&E-Abteilungen) oder einzelne Entwicklungsphasen eines Unternehmens und wird von einem generell eher „planungsorientierten" Strategieansatz überlagert. Dahinter steht das theoretische Artefakt eines alles durchschauenden und vorhersehenden *„Planers"*, der den Erfolg der Initiative durch eine detaillierte Planung und ein striktes Controlling sicherstellt. Diese Sichtweise, als „Planungsillusion" kritisiert, fand sich z.B. in Planungsmodellen der 1960er Jahre (z.B. Steiner 1969) und ist auch heute noch ein wesentliches Element des Beratungsansatzes vieler Strategie-Consultants (Schreyögg 1999). Ungeplante, emergente Prozesse werden dabei jedoch weitgehend negiert oder generell als unprofessionelles Management missverstanden. Eine niedrige Fehlertoleranz erschwert einen konstruktiven Umgang mit unerwarteten, teilweise chaotischen Projektverläufen und ein Lernen aus unvermeidbaren „Fehlern" (z.B. Drucker 1985, Quinn 1985, Schön 1983). Während ein strategisches Management als „Planung" in einer einfachen und eher statischen Situation durchaus effektiv sein kann, ist der (reine) Planer unter den mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Bedingungen neuer strategischer Initiativen regelmäßig weniger erfolgreich (z.B. McGrath et al. 1995)

Fassen wir zusammen (siehe Abbildung 38): Unsere zentrale Annahme ist, dass Pragmatiker erfolgreicher sind, weil sie ihre strategische Rolle realitätsnah und praxistauglich interpretieren und ausüben. Weniger erfolgreiche Manager orientieren sich dagegen an vereinfachenden Idealbildern eines strategischen Managers (wie z.B. eines „Planers" oder „Machers"), die strategisches Management auf Teilaspekte reduzieren und daher in der Regel nicht erfolgreich oder bestenfalls in seltenen „einfachen" Situationen erfolgreich sein können.

---

[277] Es werden in der Literatur lediglich (eher theoretische) Extremfälle beschrieben, in denen ein pragmatisches und damit reflektiertes Handeln als nicht möglich oder nachteilig erachtet wird, weil überhaupt kein handlungsrelevantes Wissen vorhanden ist, keine Zeit für Reflexion und Lernen besteht oder das Verhalten später nicht angepasst werden kann. So kann z.B. eine sehr weitreichende Investition unter vollständiger Unsicherheit und hohem Zeitdruck (wie die Fusion mit einem Wettbewerber) erforderlich sein, um die drohende Insolvenz des Unternehmens zu verhindern („bet-the-company-decisions", ähnlich siehe Fischer 2002).



Abbildung 38: Pragmatismus als realistisches Denken und Handeln

Um unsere Diskussion eines professionellen strategischen Managers als Pragmatiker abzurunden, ist es sinnvoll, abschließend nach den möglichen Defiziten eines „strategischen Pragmatismus“ zu fragen. So besteht nicht nur die Gefahr, ein pragmatisches Denken und Handeln auf einen reinen Aktionismus zu verkürzen. Darüber hinaus kann ein Pragmatiker dazu neigen, kaum über die eigene Erfahrungswelt, den eigenen lokalen Arbeitskontext hinauszudenken. Er oder sie orientiert sich dann vielleicht zu wenig an übergeordneten Theorien und Visionen, obwohl diese wichtige Instrumente eines strategischen Managements sein können.

Grundsätzlich verfügen die Manager häufig nicht über ausreichend Zeit und Möglichkeiten, systematisch über ihre eigenen Rollen und Praktiken zu diskutieren und nachzudenken (Schön 1983). Wegen des hohen Zeit- und Wettbewerbsdrucks findet z.B. nur selten ein Erfahrungsaustausch zwischen den Leitern verschiedener Initiativen statt oder werden die Erfahrungen einzelner Initiativen nicht systematisch aufgearbeitet und dokumentiert (Schelle 2001). Die Aufgabe eines *„Analytikers“*, in Funktion eines Mitarbeiters der Strategieabteilung, eines externen Beraters oder Wissenschaftlers, kann dann darin bestehen, das implizite Erfahrungswissen des Pragmatikers in übergreifende Theorien und Konzepten zu explizieren und der Praxis zugänglich zu machen (Barnard 1939/40, zitiert nach Walter-Busch 1996). Beispielsweise profitieren auch Praktiker trotz aller Skepsis, die heute Managementkonzepten entgegen gebracht wird, von Instrumenten und Theorien, die in der Beratung und Wissenschaft entwickelt wurden (wie z.B. Porters Modelle der Branchenstruktur und Wertschöpfungskette oder die Portfolioansätze von Strategieberatungen).

Zugleich beschränkt sich der Pragmatiker auf die „Ökonomie des Möglichen“ (Derrida). Als Realist steht er oder sie visionären Ideen oder Konzepten eher skeptisch gegenüber. In Großunternehmen können gerade erfahrene Manager zu „notorischen“ Zynikern und Skeptikern werden, die jede neue Idee kritisieren, weil sie neue Initiativen allzu oft an den organisationalen Realitäten haben scheitern sehen. Dagegen werden

strategische Manager als charismatische *Visionäre* beschrieben, die Top-Manager auch unter hoher Unsicherheit als Sponsoren für neue, radikale Ideen begeistern und Mitarbeiter trotz wiederholter Rückschläge für die Initiative motivieren können (z.B. Van de Ven et al. 1999). Selbst wenn strategische Manager sich hauptsächlich durch ein pragmatisches Vorgehen auszeichnen, müssen auch sie häufig das Unmögliche denken und möglich machen können. Gleichwohl wird die Formulierung und Kommunikation einer strategischen Vision meist als Aufgabe des Top-Managements oder Sponsors gesehen (z.B. Lovas/Ghoshal 2000, Noda/Bower 1996, Nonaka 1988, 1994, Quinn 1980). Der Initiativeleiter muss dagegen eher die strategischen Ideen und Themen pragmatisch mit den Gegebenheiten im operativen Geschäft integrieren (z.B. Nonaka 1988, 1994). Folgende Abbildung 39 veranschaulicht die Rollen eines strategischen Managements, die den Initiativeleiter als Pragmatiker begrenzen und ergänzen können.

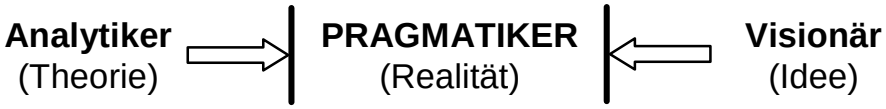


Abbildung 39: Pragmatismus als Realpolitik ohne übergeordnete Theorie oder Vision

Unsere Interpretation eines erfolgreichen Initiativemanagements als „Kunst des Möglichen“ (Pragmatismus) kann zur Initiativeforschung beitragen: Mit Bezug auf den Pragmatismus entwickeln wir ein (1) differenziertes, (2) integriertes (3) und realistisches Verständnis der Leiter einer Initiative in ihrer Rolle als Manager strategischen Wandels. (1) Die bestehende Forschung identifiziert die zentrale Schnittstellenfunktion der Initiativemanager, die strategische Lern- und Innovationsprozesse unterstützen, weil sie aufgrund ihrer zentralen Position beteiligte Akteure koordinieren und lokales Wissen integrieren können (z.B. Nonaka 1988, 1994, Floyd/Wooldridge 1992, 1997).

Wir ergänzen diese relationale Sichtweise um eine weitere Facette der strategischen Rolle der Initiativeleiter, die das Management neuer strategischer Initiativen als reflexive Steuerung der Initiative und des eigenen Managementhandelns (reflecting-in-action) versteht. Damit schließen wir auch an mehrere empirische Studien an, die erfolgreiche strategische Manager oder interne Unternehmer auf mittleren Führungsebenen als erfahrene, strategisch geschulte und in der Organisation umfassend vernetzte Manager beschreiben (Chakravarthy 2001, Floyd/Wooldridge 1996, VDI-Nachrichten et al. 2001). Tabelle 43 stellt die beiden, komplementären Rollenmodelle gegenüber.

Tabelle 43: Facetten der strategischen Rolle der Initiativemanager als Agenten strategischen Wandels

	Initiativemanager als Koordinationsschnittstelle	**Initiativemanager als reflektierte Praktiker**
Funktion	*Integrativ* Koordination des Netzwerks beteiligter Akteure	*Proaktiv* Reflexive Steuerung der Initiative, (Selbst-)Management
Basis	*Netzwerkposition* Zugang zu Ressourcen und Wissen aufgrund zentraler Position im Netzwerk beteiligter Akteure	*Handlungswissen* Reflexions- und Lernfähigkeit erfahrener und kompetenter Manager

(2) Unser Ansatz integriert unsere eigenen Forschungsergebnisse und auch bisher relativ separate Forschungsrichtungen in eine Gesamtlogik. Wir heben die pragmatistischen Wurzeln von Arbeiten der Strategic-Renewal-Forschung hervor. Indem wir mit dem Pragmatismus ein (bisher implizites) Leitmotiv der Strategieforschung und -praxis explizit thematisieren, können wir gleichsam der bestehenden Theorie und Praxis „den Spiegel vorhalten“. Wir konkretisieren und präzisieren dabei aber vor allem den Pragmatismus als wichtige Basis des strategischen Managements, indem wir sehr detailliert Praktiken eines erfolgreichen Managements strategischer Initiativen herausarbeiten. Insbesondere verdeutlichen wir auch den Aktionismus als dysfunktionale Kehrseite eines pragmatischen Managements, die in der Managementpraxis immer wieder zu beobachten ist, aber in der Forschung bisher nur in einzelnen Arbeiten, z.B. zum eskalierenden Investitionsverhalten (escalating commitment, Garud/Van de Ven 1992, Staw/Ross 1987a), untersucht wurde. (3) Schließlich berücksichtigt unser Ansatz zugleich die Möglichkeiten und Grenzen eines geplanten strategischen Wandels und entwirft somit ein praxisnahes und praxisrelevantes Rollenverständnis. Eine realistische Charakterisierung des Managements strategischer Initiativen in Großunternehmen kann zu einem erfolgreichen Management strategischer Initiativen beitragen, indem es die Reflexion eigener Managementpraktiken und das Erlernen effektiver Praktiken unterstützt. Die in diesem Kapitel entwickelte Diskussion können wir in einer Kernthese zusammenfassen:

These 4 (Management neuer strategischer Initiativen als Pragmatismus): Im Falle einer neuen strategischen Initiative, die unter hoher Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Komplexität realisiert wird, können die Leiter der Initiative durch ein pragmatisches Denken und Handeln zum Erfolg der Initiative beitragen.

Durch ein anwendungs- und handlungsbezogenes, geschäfts- und fachkundiges, auf Ergebnisse und konkreten Nutzen gerichtetes Management (Pragmatismus) können die Initiativemanager die Initiative und ihr Führungsverhalten erfolgreich an die spezifischen Umwelt- und Unternehmensbedingungen und die übergeordneten strategischen Diskurse und Wissensstrukturen anpassen.

These 4a (Mikrokontext): Als Pragmatiker fördern Initiativemanager den Initiativeerfolg durch eine reflexive Steuerung der Initiative (reflection-in-action, Schön 1983), genauer: sie setzten ihre Praktiken situationsgerecht ein, entwickeln aus der Situation heraus neue Praktiken und können so im Zeitablauf ein umfassenderes Repertoire an erfolgsrelevanten Praktiken erlernen und einüben.

These 4b (Makrokontext): Als Pragmatiker fördern Initiativemanager den Initiativeerfolg durch eine realistische Interpretation und Ausübung ihrer, durch übergeordnete Diskurse und Wissensstrukturen bedingten, strategischen Rolle, genauer: sie kombinieren kunstfertig Instrumente einer rationalen Planung und Kontrolle mit Praktiken zur Förderung und Koordination emergenter Lernprozesse.

Teil 5: Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, den Zusammenhang zwischen Management und Erfolg neuer strategischer Initiativen detailgenau und systematisch zu analysieren. Folgende Forschungsfrage sollte beantwortet werden: Durch welche Mikropraktiken können die Leiter einer neuen strategischen Initiative in großen, komplexen Unternehmen zum Erfolg der Initiative beitragen? Im Verlauf der Empirie konkretisierten und erweiterten wir unser Forschungsinteresse durch drei Detailfragen zum Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative: Wie entwickeln die Leiter einer erfolgreichen neuen strategischen Initiative die zugrunde liegende Geschäftsidee? Durch welche Praktiken der Initiativeorganisation können die Leiter strategischer Initiativen zum Erfolg der Initiative beitragen? Wie gestalten und steuern die Leiter erfolgreicher Initiativen den Initiativeprozess?

Nachdem das vorhergehende Kapitel unsere „Antworten" auf diese Fragen bereits diskutiert und zusammenfasst, blicken wir jetzt zum Abschluss noch einmal zurück und erörtern, worin wir den Beitrag dieser Arbeit für die Strategieforschung und -praxis sehen. Und wir blicken nach vorne und formulieren in einem Ausblick mögliche theoretische und praktische Implikationen unserer Studie.

Der *Beitrag der Arbeit* (siehe dazu auch Kapitel 4.2 bzw. die Literaturdiskussion zu den erarbeiteten Konstrukten in den Kapiteln 11 bis 14) besteht aus unserer Sicht zunächst einmal in einer empirischen Detailstudie des erfolgreichen Managements neuer strategischer Initiativen. In einer mikroanalytischen Nahaufnahme der alltäglichen Strategie- und Wandelarbeit werfen wir einen differenzierteren Blick auf das Initiativemanagement als viele bestehende Arbeiten der Initiativeforschung, die nur relativ abstrakte Aussagen zu einem erfolgreichen *Management* von strategischen Prozessen und Initiativen liefern (Chakravarthy/White 2001). Der Leser erhält, wie wir hoffen, ein detailgenaues und realitätsnahes Bild der konkreten Herausforderungen, mit denen sich die Leiter einer neuen Initiativen typischerweise konfrontiert sehen, und der Managementpraktiken, die eine erfolgreiche Initiative ermöglichen können.

Im Einzelnen kann unsere Arbeit in vier Aspekten zur *Initiativeforschung* beitragen:

– Wir verdeutlichen schon in unserer Analyse des Initiativebegriffs, dass das Management neuer strategischer Initiativen traditionell Strategie mit Innovation und internem Unternehmertum verbindet und sich im Kern als Management der Unter-

nehmens-Umwelt-Schnittstelle verstehen lässt. So kombiniert ein erfolgreiches Management strategischer Initiative die eher operative Steuerung anhand von Praktiken des internen Unternehmertums und Innovationsmanagements (z.B. Milestone-Controlling, iterative Produktentwicklung) mit der Bearbeitung strategischer Herausforderungen und Themen (z.B. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Komplexitätsreduktion (z.B. Knyphausen-Aufsess 1995: 326ff.), Realisierung organisationsübergreifender Synergien (z.B. Ansoff 1965, Porter 1985, 1987) oder Ressourcenallokation und Performance-Messung unter Unsicherheit (z.B. Bower 1970, Noda/Bower 1996). Auch umfasst es nicht nur Interaktionsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren und Ebenen eines Unternehmens, wie der intraorganisationale Fokus vieler bestehender Arbeiten vermuten lässt (z.B. Burgelman 1991, Floyd/Wooldridge 2000). Es erfordert eine Abstimmung zwischen Umwelt und Unternehmen, ein strategisches Management der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Stakeholder einer Initiative.

- Wir entwickeln eine handlungsorientierte Sichtweise strategischer Initiativen (z.B. Johnson et al. 2003). Indem wir das Initiativemanagement anhand „strategischer Mikropraktiken“ untersuchen, setzten wir uns insbesondere detailliert mit konkreten Denk- und Arbeitsweisen einzelner Manager in ihrer praktischen Strategie- und Wandelarbeit auseinander. Insbesondere in der Ergebnisdiskussion entwickeln zudem erste Gedanken zu einer makroanalytischen Sicht des Initiativemanagements, die projektübergreifende strategische Diskurse und Wissensstrukturen berücksichtigt, in die die Manager eingebunden sind.
- Wir erweitern die bisherige Prozessperspektive zu einem holistischen Ansatz, der den Erfolg neuer strategischer Initiativen über das Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative zu erklären versucht. Dadurch werden, neben dem traditionellen Schwerpunkt auf den Initiativeprozess, nun auch inhaltliche und strukturelle Aspekte des Initiativemanagements systematisch berücksichtigt. Für die Bewertung der Performance der Initiative entwickeln wir ein multidimensionales Erfolgskonstrukt, das operative und strategische Erfolgskriterien beinhaltet.
- Wir identifizieren den Pragmatismus (a) als Basis für eine realitätsnahe Beschreibung der strategischen Rolle der Initiativemanager und (b) als eine bisher eher implizite Metatheorie der aktuellen Strategieforschung und -praxis. (a) Trotz umfassender Beschreibungen ihrer strategischen Funktion in der Theorie wird die strategische Rolle des mittleren Managements durch die Manager und Unternehmen in der Praxis eher selten bewusst ausgeübt oder gefördert (z.B. Floyd/Wooldridge 1996). Wir liefern eine aus der Praxis abgeleitete und in der Theorie bestätigte In-

terpretation der strategischen Rolle der Initiativeleiter als reflektierte Praktiker (reflection-in-action, Schön 1983), die idealerweise nicht nur die theoretische Diskussion bereichert, sondern auch eine systematische und realistische Auseinandersetzung mit den strategischen Rollen des mittleren (und operativen) Managements in der Praxis fördert. (b) Darüber hinaus interpretieren wir die evolutionäre Strategieforschung als pragmatische Wende des strategischen Managements und verweisen damit auf den Pragmatismus als philosophisches Fundament einer realitätsnahen Strategiesicht, die traditionelle und neuere Denkschulen der Strategieforschung integrieren kann.

Obwohl wir vornehmlich einen Beitrag zur Initiativeforschung leisten wollen, ist unsere Studie auch für die *Activity-Based View* des strategischen Managements von Bedeutung. Wir können zu einer weiteren empirischen Fundierung der relativ jungen handlungsorientierten Strategiesicht beitragen. Durch unseren Fokus auf strategische Initiative gehen wir insbesondere auf drei zentrale Herausforderungen einer mikroanalytischen Strategieforschung ein:

- Mit einer Mikroperspektive ist die Gefahr verbunden, komplexe und detaillierte Beschreibungen operativer Tätigkeiten zu entwerfen, den Bezug zu „strategischen" Fragestellungen aber zu verlieren (Johnson et al. 2003). Wir richten die Erforschung sozialer Praktiken auf das Management strategischer Initiativen. Dadurch führen wir eine in der Strategieprozessforschung etablierte Analyseeinheit explizit in die Activity-Based View bisher ein. Und wir stellen einen eindeutigen Bezug zum Management strategischen Wandels her.
- Bei einer Mikroperspektive ist ein direkter Zusammenhang zum Unternehmenserfolg schwierig, so dass die Frage nach der abhängigen Variable relativ ungeklärt bleibt (ibid.). Indem wir den Erfolg strategischer Initiativen untersuchen, legen wir eine praxisnahe und theoretisch relevante Ergebnisgröße strategischer Praktiken zugrunde.
- Die Activity-Based View wird teilweise auch als Teilgebiet der strategischen Praxiosforschung gesehen (z.B. Whittington 2002, 2003). Die strategische Praxisforschung führt umfassend soziologische Metatheorie zu sozialen Praktiken (z.B. die Strukturationstheorie von Giddens oder die Habitustheorie von Bourdieu) in die Strategiediskussion ein (z.B. Whittington 1996, Jarzabkowski 2004), um eine sozialwissenschaftliche Fundierung der Strategieforschung zu erreichen, die sehr interessante und relevante Interpretationen strategischer Prozesse liefern kann. Wir setzen dagegen strategische Praktiken mit Routinen gleich (Nelson/Winter 1982) und

zeigen damit einen Weg auf, eine handlungsorientierte Sichtweise auf Basis einer in der Strategieliteratur etablierten Theorie einzunehmen.

Wenn wir nun über unsere Studie hinausblicken, lassen sich einige *theoretische Implikationen* für die weitere Forschung ableiten. So empfiehlt es sich auch für zukünftige Studien ein eher „interdisziplinäres" Verständnis von Initiativen und ihrem Management zugrunde zu legen, um die umfassende Innovations- und Entrepreneurshipliteratur für das Management strategischer Initiativen nutzbar zu machen und das Initiativemanagement als *strategisches* Management der Unternehmens-Umwelt-Schnittstelle zu definieren (und damit die kritische Abstimmung zwischen internen und externen Stakeholdern explizit zu berücksichtigen). In unserer Studie erwies es sich zudem als sehr fruchtbar, die Initiativeforschung durch eine handlungsorientierte Sichtweise weiterzuentwickeln. Einerseits könnten weitere mikroanalytische Arbeiten durchgeführt werden, die anhand qualitativer Fallstudien oder ethnographischer Studien eine feldnahe und kontextsensitive Mehrebenenanalyse der strategischen Prozesse in einzelnen Branchen, Unternehmen und Initiativen ermöglichen und z.B. die Mikropraktiken eines professionellen Einsatz von etablierten Managementinstrumenten (wie z.B. Businesspläne, Meilensteine) untersuchen (Jarzabkowski 2004). Andererseits wird in der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen Mikropraktiken und Makrokontexten nur angedeutet. Zukünftige Studien könnten sich daher das Wechselspiel zwischen den Handlungsweisen der Manager und unternehmens- und branchenübergreifende Kontexte, z.B. zur Institutionalisierung oder Diffusion spezifischer Managementpraktiken, umfassender untersuchen (Whittington 2002). In jedem Fall können nur dann differenzierte, für einzelne Manager relevante Aussagen entstehen, wenn das beobachtete Managementverhalten einzelnen Führungsebenen (z.B. Sponsor, Initiativeleiter, Teilprojektleiter) zugeordnet wird (anstatt nur abstrakt vom „Management" der Initiative zu sprechen). Auch kann ein multidimensionales Erfolgskonstrukt, das nicht nur das Überleben oder das Erreichen operativer Projektziele, sondern auch „strategische" Erfolgsgrößen wie Marktergebnisse und Folgeinvestitionen berücksichtigt, eine realistische und fundierte Beurteilung der Initiativeperformance unterstützen. Vor allem aber empfehlen wir, das Management von Inhalt, Organisation und Prozess der Initiative nicht nur in separaten Arbeiten und Forschungsrichtungen zu untersuchen, sondern auch „hybride", ganzheitliche Forschungsarbeiten zu realisieren, die einzelne Faktoren des Managements und des Erfolgs von Initiativen nicht systematisch ausblenden (z.B. Chakravarthy/White 2001).

Die vorliegende Arbeit liefert also erste Erkenntnisse für ein differenziertes Verständnis eines erfolgreichen Managements strategischer Initiativen, an die weitere Studien anschließen können. Zukünftige Untersuchungen sollten sich jedoch auch und gerade mit Fragen beschäftigen, die die Arbeit nicht beantworten kann: Mit acht E-Business-Initiativen von zwei europäischen Versicherungskonzernen wählten wir bewusst ein eingegrenztes Forschungsfeld, um die komplexen strategischen Prozesse (in der Branche, den Unternehmen und den Initiativen) tatsächlich verstehen zu können. Daher stellt sich jedoch die Frage nach der externen Validitität unserer Studie: Inwieweit prägten beispielsweise die spezifischen Merkmale der E-Transformation (als technologisch induzierter, stark volatiler Wandel), der Versicherungsunternehmen (als eher bürokratische, dezentral organisierte Großunternehmen) und der E-Business-Initiativen (als IT-Projekte) unsere Datensammlung und -analyse? Folglich sind weitere Studien erforderlich, die das Management neuer strategischer Initiativen in weiteren Kontexten untersuchen und unsere Forschungsergebnisse in großzahligen, quantitativen Studien branchenübergreifend testen. Dabei könnte es sinnvoll sein, Wechselwirkungen zwischen den von uns relativ isoliert betrachteten Managementdimensionen und -praktiken zu berücksichtigen oder Unterschiede im Managemement einzelner Initiativetypen (z.B. autonome, koordinierte und induzierte Initiativen) oder Initiativephasen (z.B. Initiierung/Variation, Aufbau/Selektion, Institutionalisierung/Retention) zu analysieren.

Über diese allgemeinen Empfehlungen hinaus erscheinen uns einige Anschlussfragen besonders interessant:

– Folgestudien könnten an der von uns entwickelten Leitdifferenz *Pragmatismus-Aktionismus* anschließen. Auf der einen Seite wären theoretisch-konzeptionelle Arbeiten denkbar, die die pragmatistischen Grundlagen der Strategieforschung umfassender herausarbeiten, um so den Pragmatismus als Paradigma eines realitätsnahen Strategiemodells zu etablieren oder umgekehrt die Grenzen und Defizite einer solchen pragmatistischen Strategiesicht zu beleuchten. Auf der anderen Seite wurde der Aktionismus als Ursache für das Scheitern vieler Unternehmen und Initiativen erkannt, aber kaum systematisch erforscht. (Eine Ausnahme sind die Arbeiten zu einem eskalierenden Investitionsverhalten, siehe z.B. Garud/Van de Ven 1992, Staw/Ross 1987a). Zukünftige Arbeiten könnten z.B. verschiedene Formen des Aktionismus oder die Bedingungen, die ein aktionistisches Managementhandeln begünstigen oder vermeiden können, analysieren. Eine sozologisch-psychologische Arbeit könnte sich darüber hinaus damit befassen, warum der Mythos des Machers

so hartnäckig in der populären Managementliteratur und den corporate stories beschworen wird bzw. welche Rolle er für ein positives Selbstverständnis und ein proaktives Handeln von Führungskräften spielt.

- Interessant könnte es auch sein, unsere These der strategischen Überlegenheit einfacher Geschäftsideen und Lösungen (*Inhalt*) auszudifferenzieren, indem eine Typologie verschiedener Vereinfachungsstrategien entwickelt wird, die z.B. verschiedene Ebenen (inhaltlich-technische Komplexitätsreduktion, verdichtete und einfache Kommunikation neuer Ideen und Initiativen usw.) oder Muster der Vereinfachung analysiert. Oder in einem kontingenztheoretischen Modell wird genauer erforscht, unter welchen Bedingungen eine Komplexitätsproduktion bzw. -reduktion zum Initiativeerfolg und dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen beitragen kann.
- Unser relativ einfacher Ansatz zur erfolgreichen Initiative*organisation* beschränkt sich bisher auf einzelne Kriterien zur Beschreibung (Autonomiegrad) und Auswahl (Anschlussfähigkeit) der Initiativeorganisation. Folgestudien könnten ein umfassenderes, kontingenztheoretisches Modell der erfolgreichen Organisation von Initiativen entwickeln und testen, das weitere Merkmale der Organisation (z.B. Form und Art der Arbeitsteilung in der Initiativeleitung, Zusammensetzung interne versus externe Mitarbeiter) und zusätzliche Kontextfaktoren der Initiative oder des Unternehmens (z.B. Projektdauer oder Performance im Kerngeschäft) einbezieht. Weitere Studien könnten einzelne Aspekte der Initiativeorganisation genauer untersuchen, z.B.: Welche Eigenschaften kennzeichnen die Sponsoren erfolgreicher Initiativen (Auswahl und Zusammensetzung erfolgreicher Sponsorenteams) bzw. welche Muster der Kommunikation zwischen Sponsor und Initiativeleiter fördern den Initiativeerfolg (erfolgreiches Management der Sponsoren)?
- Nach unseren Ergebnissen kann eine Gliederung des Initiative*prozesses* in mehrere, „erreichbare“ Projekte (bracketing) durch frühe und regelmäßige Ergebnisse zum Erfolg der Initiative beitragen. Weitere Forscher könnten sich genauer mit den Interaktionsprozessen und Dilemmata, die einem solchen „Einklammern“ von Projekten zugrundeliegen, befassen. So wäre eine (ethnographische) Studie denkbar, die die sozio-politischen Prozessen beschreibt, in denen die beteiligten Akteure die „erreichbaren“ Ziele und Projekte aushandeln, also Mögliches und Unmögliches abgrenzen. Oder eine Arbeit untersucht genauer, wie die Leiter erfolgreicher Initiative das bekannte Dilemma zwischen der marktbedingten Beschleunigung und technisch erforderlichen Nachhaltigkeit von Ergebnissen (zwischen Zeit- und Qualitätsanforderungen) bewältigen.

Zum Abschluss beschäftigen wir uns mit den *praktischen Implikationen* unserer Studie. Grundsätzlich entstand diese Arbeit aus dem Erfahrungswissen von Praktiken, indem wir also von Praktikern lernten. Zugleich lassen sich auch einige Ansatzpunkte formulieren, was Praktiker aus dieser Studie lernen könnten.

Neue strategische Initiativen sind typischerweise mit mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Situationen verbunden, deren Bewältigung nicht nur eine hohe Managementkompetenz, sondern auch spezifische Managementpraktiken erfordern (z.B. Garud/Van de Ven 1992, McGrath et al. 1995). Das klassische Idealbild eines geplanten strategischen Wandels ist unter diesen Bedingungen kein geeignetes Steuerungsprinzip. Strategie wird aber gerade in Großunternehmn immer noch vornehmlich mit strategischen Planungsprozessen gleichgesetzt (Schreyögg 1999). Dann besteht die Gefahr, dass Manager neuer Initiativen entweder etablierte Praktiken der Projektplanung und -kontrolle zu rigide auf das innovative Vorhaben anwenden (Bürokratismus) oder zu radikal ablehnen und auf Möglichkeiten eines geplanten Vorgehens verzichten (Aktionismus). Grundlage eines erfolgreichen strategischen Wandels ist daher möglicherweise ein „realistisches“, an den eigenen Praxiserfahrungen geschultes Verständnis des strategischen Managements: ein pragmatisches Denken und Handeln, das sowohl konkrete Techniken als auch eine weniger fassbare Managementkunst umfasst, sowohl Instrumente einer bewussten Planung/Kontrolle als auch ein emergentes Lernen zu nutzen weiß.

Unsere Studie beschreibt sehr detailliert mögliche Praktiken eines solchen pragmatischen Managements von Inhalt, Organisation und Prozess einer Initiative, die Manager nutzen können, um ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Generell geht es dabei vor allem darum, etablierte Praktiken rationaler Steuerung an die spezifischen Bedingungen neuer *strategischer* Initiativen anzupassen oder neue Praktiken zu entwickeln, die eine Koordination der komplexen und langfristigen organisationalen Lern- und Innovationsprozesse ermöglichen.

Eine weitere, sehr praxisrelevante Frage schließt unmittelbar an unsere Studie an: Wie können Manager und Unternehmen ein pragmatisches, und damit vermutlich tendenziell erfolgreicheres Management neuer strategischer Initiativen fördern? Entgegen der häufig vertretenen Sichtweise (z.B. Hamel 1999) können Großunternehmen wahrscheinlich nicht einfach (nur) die Bedingungen freier Unternehmer in innovativen Start-ups replizieren, sondern müssen eigene Mechanismen finden, die den Anforde-

rungen eines etablierten Unternehmens und seiner Mitarbeiter gerecht werden.[278] Wir sehen insbesondere drei Ansatzpunkte: (1) eine bewusste Auswahl und (2) systematische Ausbildung von strategischen Initiativemanagern sowie (3) die Schaffung geeigneter Anreiz- und Kontrollsysteme.

(1) Das Management neuer strategischer Initiativen stellt erhebliche Anforderungen an die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Leiter der Initiative. Unsere und weitere empirische Studien (z.B. Chakravarthy 2001, Floyd/Wooldridge 1996) skizzieren ein relativ eindeutiges *Ideal*profil eines erfolgreichen Initiativemanagers: Sie sind keine „autonomen" Unternehmer, sondern interne Unternehmer und Strategen mit längerer Organisationszugehörigkeit und wiederholter Projekterfahrung, die idealerweise über (a) ein sehr gutes und eher breites fachlich-methodisches Wissen, (b) differenzierte Organisationskenntnisse und soziale Netzwerke zu Top-Managern und kritischen internen/externen Spezialisten, sowie (c) Markt-/Branchenkenntnisse und Erfahrungen im operativen Geschäft verfügen.[279] In der Regel hat ein Unternehmen aber nur eine sehr begrenzte Zahl solcher erfahrener, strategisch und unternehmerisch geschulter Manager, die zudem bereits typischerweise in mehrere strategische Projekte involviert sind. Die Mehrheit der Führungskräfte im mittleren Management sind dagegen meist nicht ausreichend qualifiziert oder motiviert, um strategische Initiative erfolgreich anstossen und implementieren zu können (Floyd/Wooldridge 1996). Auf individueller Ebene können Manager auf mittleren Führungsebenen ihr Karriere- und Einflusspotential also vermutlich erheblich steigern, wenn sie sich als strategische Manager qualifizieren und profilieren. Auf Ebene des Gesamtunternehmens können Firmen den Kreis potentieller Initiativeleiter und das interne Unternehmertum fördern, indem sie die strategischen Rollen des mittleren Managements explizit diskutieren und Initiativeleiter systematisch ausbilden (Floyd/Wooldridge 1996).

---

[278] Ein weiterer empirischer Hinweis auf diese These ist., dass zahlreiche Großunternehmen, wie z.B. GE oder Infineon, ihre Corporate-Venture Einheiten, die sie in der Interneteuphorie aufbauten, derzeit wieder verkaufen oder einstellen.

[279] Auch wenn wir hier eine längere Organisationszugehörigkeit und Projekterfahrung als wichtige Basis für die Initiativeleitung sehen, können natürlich auch neue Manager und Mitarbeiter kritisch für den Initiativeerfolg sein, weil sie z.B. neue Sichtweisen und Motivation in das Initiative bringen und mit weniger Rücksicht auf „alte Seilschaften" agieren können. In den von uns untersuchten erfolgreichen Initiativen nahmen diese Rolle aber eher externe Berater ein, die dem internen Gesamtprojektleiter zuarbeiteten und in Teilprojekten oder einzelnen Projektphasen eine zentrale Rolle spielten.

(2) Eine strategische Personalentwicklung und -ausbildung von Initiativemanagern umfasst (a) die Schulung etablierter Managertools sowie (b) den Aufbau und die Weiterentwicklung von (implizitem) Erfahrungswissen. (a) So ist ein Vorschlagswesen nur der erste Schritt zu professionellen strategischen Initiativemanagern. Nur wenn Mitarbeiter mit einer neuen Idee über das notwendige methodische „Rüstzeug" verfügen, können sie das strategische Potential ihrer Idee bewerten, in einem Businessplan kommunizieren, eine neue Initiative organisieren und Geschäftsaktivitäten erfolgreich aufbauen. Unternehmen können also durch die Schulung von Konzepten und Tools des Innovationsmanagements und Corporate Entrepreneurships zu einem erfolgreichen Management neuer strategischer Initiativen beitragen. (Tabelle 44 listet einige Managementinstrumente auf, die für das Initiativemanagement relevant sein können).

Tabelle 44: Instrumente des Innovationsmanagements und Corporate Entrepreneurship für die Schulung von Initiativemanagern

Dimension	**Managementtools (exemplarisch)**
Inhalt	– Innovative Marktforschungsinstrumente (Identifikation impliziter Kundenbedürfnisse): Interaktion mit Schrittmacherkunden, Kundenbeobachtung, Befragungen der Kunden von Kunden – Erstellung von Businessplänen (Finanzwirtschaftliche Bewertung, „Story-Telling")
Organisation	– Aufbau und Management von isolierten Organisationsformen (wie z.B. skunk works, Spin-offs) – Auswahl und Management externer Kooperationen
Prozess	– Formulierung und Controlling von Meilensteinen, Einsatz von Vorgehensmodellen – Projektdokumentation und -kommunikation (Statusberichte, Meetingstrukturen usw.)

(b) Ein pragmatisches und damit erfolgreiches Initiativemanagement beruht zu einem wesentlichen Teil auf eher implizitem Wissen, das sich nur begrenzt vermitteln und explizieren lässt (Nonaka 1988, 1994, Schön 1983). Für den Leiter von Initiativen geht es dabei vor allem um das Verstehen der Strategie des Unternehmens (Floyd/Wooldridge 1996: z.B. hinsichtlich der Spielregeln der Branche, der impliziten Kundenbedürfnisse, aktueller strategische Themen und politischer Dynamiken im Top-Management oder der Stärken/Schwächen der operativen Systeme) und Projekterfahrung (z.B. in Bezug auf typische Herausforderungen in neuen Initiativen, den kom-

petenten Einsatz von kritischen Managementtools oder notwendige soziale Netzwerke). Manager eignen sich dieses Handlungswissen letztlich nur durch die Mitarbeit und Leitung strategischer Initiativen an. Unternehmen institutionalisieren den Aufbau von Erfahrungswissen z.B. durch Gründung eigener Organisationseinheiten (z.B. Konzernstäbe mit Projektverantwortung und Wissensmanagementgruppen zu strategischen Themen). Auf Ebene einzelner Abteilungen oder Geschäftseinheiten werden zudem neuere kognitionspsychologische Instrumente eingesetzt, die implizite Wissensbestände darstellen können und ein ganzheitliches Wissensmanagement ermöglichen (z.B. Meynhardt 2004). Mit Hilfe dieser Tools können z.B. Arbeitsgruppen implizite Treiber und Barrieren neuer strategische Initiativen im Unternehmen identifizieren und diskutieren.

(3) Über ein strategisches Personal- und Wissensmanagement hinaus beeinflussen Unternehmen auch über die Anreiz- und Kontrollsysteme die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, neue strategische Initiativen zu starten (z.B. Floyd/Lane 2000, Quinn 1985). Da die Manager einer neuen Initiative meist hohe Risiken und Belastungen eingehen (z.B. Burgelman 1999, Van de Ven et al. 1999), sind Vorteile in der Entlohnung und im Status wichtige Anreize für ein strategisches Engagement (z.B. Quinn 1985). Entsprechend empfehlen einige Autoren Firmen den Aufbau eines internen „Marktes“, auf dem interne Unternehmer ähnlich zu freien Unternehmen um Ressourcen konkurrieren und am erwirtschafteten Mehrwert direkt partizipieren können (z.B. Day et al. 2001, Hamel 1999). Zugleich sind extrinsischen Anreizen in etablierten Unternehmen Grenzen gesetzt, weil sie zu Konflikten mit etablierten Managementsystemen, einer Vernachlässigung der operativen Tätigkeit, einer dysfunktionalen Formalisierung kreativer Prozesse oder einer Verdrängung intrinsischer Motivation führen können (z.B. Frey/Osterloh 1997). Dagegen können Unternehmen ihren Mitarbeitern aber (intrinsische) Anreize bieten, über die ein freier Unternehmer nicht verfügt. Besonders wichtig ist dabei vermutlich eine als fair und loyal wahrgenommene Arbeitsbeziehung zwischen dem Unternehmen und ihren Managern (Barnard 1938, Nachdruck 1968, Floyd/Wooldridge 2000). Es geht jedoch nicht um ein nostalgisches Plädoyer für obsolete Beschäftigungsstrukturen oder ein idealisierendes Management- und Organisationsverständnis. Vielmehr erfordern (nicht nur) neue strategische Initiativen, dass sich Mitarbeiter und Manager viel umfassender für das Unternehmen einsetzen, als es die erreichbaren ökonomischen und politischen Anreize rechtfertigen würden. Unternehmen können ihre zunehmend eigenständigen Managementtalente nur dann langfristig aufbauen und im Unternehmen halten, wenn sie diesen genügend Kooperationsanreize

bieten (Barnard 1938). Dazu gehören ein angemessener und realistischer Umgang mit der erhöhten Fehlerrate bei neuen Initiativen (z.B. durch eine systematische Differenzierung zwischen konstruktiven und vermeidbaren Fehlern oder durch Bereitstellung eines „Auffangnetzes“ nach der Initiative, wie die garantierte Rückkehr auf die ursprüngliche Position, Fischer 2002) und flexible Karrierewege, in denen Manager sich aus der Routine lösen und immer wieder eigene Initiativen vorantreiben können (Quinn 1985).

„Pragmatiker“ sind also erfolgreich, während „Macher“ scheitern. Die Differenzierung von Pragmatismus und Aktionismus fasst aus unserer Sicht die Forschungsergebnisse dieser Studie sinnvoll zusammen und verdeutlicht einen generellen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen strategischen Managern. Ein Verständnis von Strategie als „Kunst des Möglichen“ (Pragmatismus) kann, so unsere Hoffnung, eine praxisnahe Forschung und ein professionelles Führungsverhalten unterstützen.

Natürlich bleibt unsere Charakterisierung der Manager idealtypisch und unser Erklärungsansatz unvollständig. Auch wenn die Manager der weniger erfolgreichen Initiativen ihr eigenes Führungsverhalten durchaus kritisch sahen, waren sie durchweg Manager, die als kompetent eingestuft wurden, weil sie andere Projekte und Aufgaben sehr erfolgreich ausführten. Wie nicht nur unsere Studie zeigt, können die Leiter einer neuen strategischen Initiative Verlauf und Ergebnis ihres Vorhabens entscheidend beeinflussen. Zugleich wäre es zu einfach, das Scheitern einer Initiative nur auf ein „schlechtes“ Management oder Managementfehler zurückzuführen, so wie dies heutzutage in der Presse und Öffentlichkeit teilweise zu Unrecht getan wird. Die Leiter einer Initiative sind immer auch in spezifische Rahmenbedingungen eingebunden, die sie nur begrenzt beeinflussen können, die umgekehrt aber die Initiativeperformance und das Führungsverhalten prägen. Ein erfolgreiches Management neuer strategischer Initiativen ist also nicht nur Ergebnis der isolierten Entscheidungen und Handlungen von Managern, sondern resultiert immer auch aus der Persönlichkeit und dem Wissen, das die Manager in die Initiative mitbringen, aus dem Branchen- und Unternehmensumfeld, in dem die Manager tätig sind, und nicht zuletzt aus den strategischen Diskursen und Wissensstrukturen, die das legitime Verhalten von Managern bestimmen.

Anhang 1: Liste und Statistik der geführten Interviews[280]

Unternehmen FINANZ (n=21)		
Interview (Typ)	**Interviewpartner (Organisationseinheit)**	**Zeitpunkt**
E-Transformation des Unternehmens und Fallauswahl (6)		
F1 (teilstrukturiert)	Externer Mitarbeiter (Corporate E-Business)	Juni 2001
F2 (teilstrukturiert)	Assistent CIO	Juli 2001
F3 (teilstrukturiert)	CIO	August 2001
F4 (teilstrukturiert)	Projektleiter New E-Business Models (Asset Management)	August 2001
F5 (teilstrukturiert)	Projektleiter New E-Business Models (Konzernentwicklung)	August 2001
F6 (Experteninterview)	Mitarbeiter (E-Business Deutschland)	April 2002
Pilotfallstudie Firmennetzwerk (6)		
FN 1 (teilstrukturiert)	Sponsor (E-Business Deutschland)	Mai 2001
FN 2 (teilstrukturiert)	Projektmitarbeiter (E-Business Deutschland)	Juni 2001
FN 3 (teilstrukturiert)	Projektmitarbeiter (E-Business Deutschland)	Juni 2001
FN 4 (teilstrukturiert)	Projektleiterin (E-Business Deutschland)	Juni 2001
FN 5 (teilstrukturiert)	Projektleiterin (E-Business Deutschland)	Mai 2002
FN 6 (teilstrukturiert)	Projektleiter (E-Business Deutschland)	Juli 2002
Fallstudie Belegschaftsvertrieb (3)		
BV 1 (teilstrukturiert)	Leiter Projektmanagement (Lebensversicherung Konzern- und Firmenkunden)	Mai 2002
BV 2 (teilstrukturiert)	IT-Projektmanager (Lebenversicherung Informationssysteme)	Juni 2002
BV 3 (teilstrukturiert)	Fachprojektmanager (Lebensversicherung Konzern- und Firmenkunden)	Juni 2002
Fallstudie Internet-Markt (3)		
IM 1 (teilstrukturiert)	Projektkoordinator Konzern (Konzernentwicklung)	Mai 2002
IM 2 (teilstrukturiert)	Projektcontrolling Konzern (Corporate E-Business)	Oktober 2002
IM 3 (teilstrukturiert)	Projektleiter/COO (US-Tochtergesellschaft)	Oktober 2002
Fallstudie Online-Versicherer (3)		
OV 1 (teilstrukturiert)	Projektleiter (Asien-Pazifik, Osteuropa E-Business)	Oktober 2001
OV 2 (teilstrukturiert)	Projektleiter (Asien-Pazifik, Osteuropa E-Business)	Juli 2002
OV 3 (teilstrukturiert)	Projektcontrolling Konzern (Corporate E-Business)	Juli 2002

[280] Neben den Interviews als Hauptdatenquelle wurden weitere Datenquellen (Präsentationen und Dokumente der Unternehmen FINANZ und VERSICHERER , Analysen und Artikel der Tages- und Fachpresse) verwendet, die jedoch wegen der vereinbarten Geheimhaltung der Unternehmen nicht differenziert aufgeführt werden.

Unternehmen VERSICHERER (n=14)		
Interview (Typ)	**Interviewpartner (Funktion)**	**Zeitpunkt**
E-Transformation des Unternehmens und Fallauswahl (2)		
L1 (teilstrukturiert)	Leiter E-Business Kompetenzzentrum	Juni 2001
L2 (Experteninterview)	Leiter E-Business Kompetenzzentrum	April 2002
Fallstudie Internetbank (3)		
IB1 (teilstrukturiert)	Verwaltungsratsvorsitzender	Juni 2002
IB2 (teilstrukturiert)	Geschäftsleiter	Juli 2002
IB3 (teilstrukturiert)	Leiter Marketing	Juli 2002
Fallstudie Maklerservices (3)		
MS1 (teilstrukturiert)	Projektleiterin (Broker Services)	Juni 2002
MS2 (teilstrukturiert)	Externer Projektmitarbeiter (IT-Beratung)	Juli 2002
MS3 (teilstrukturiert)	Projektmitarbeiterin (Broker Services)	Juli 2002
Fallstudie Maklerportal (3)		
MP1 (teilstrukturiert)	Projektleiter (E-Business)	Juni 2002
MP2 (teilstrukturiert)	Externer Projektleiter/– mitarbeiter (Integrationsberatung)	Juli 2002
MP3 (teilstrukturiert)	IT-Projektleiter (IT-Tochtergesellschaft)	Juli 2002
Fallstudie Pensionskasse (3)		
PK1 (teilstrukturiert)	Fach-Projektleiterin (Firmen Markt)	Juni 2002
PK2 (teilstrukturiert)	Sponsor (Firmen Markt)	Juli 2002
PK3 (teilstrukturiert)	IT-Projektleiterin (Firmen Markt)	Juli 2002

Branche: E-Transformation der Versicherungsindustrie (n=5)		
Interview (Typ)	**Interviewpartner (Position)**	**Zeitpunkt**
E1 (Experteninterview)	McKinsey & Company (Associate Principle)	Oktober 2001
E2 (Experteninterview)	Reflact AG (CEO)	Juli 2002
E3 (Experteninterview)	IBM (Consultant Strategy and Change, Global Financial Services)	August 2002
E4 (Experteninterview)	Allianz Vers. AG (Mitarbeiter E-Business und Projektcontrolling Deutschland)	Oktober 2002
E5 (Experteninterview)	Credit Suisse Financial Services (Leiter Business Development)	Oktober 2002

Interviewstatistik		
Interviewanzahl (nach Analyseebene)	Initiativen: 27 (mind. 3 Interviews pro Initiative) Unternehmen: 8 Branche 5 *n =* *40*	
Dauer	1.5 bis 2 h	
Datenkonservierung	Transkript 33 (alle Interviews zu Initiativen und Unternehmen) Protokoll 7 (Experteninterviews zu Branche und Fallauswahl)	

Anhang 2: Interviewleitfaden

1. Kontext

- Wie sind Sie Leiter der Initiative geworden (damalige und heutige Stabs-/Linienfunktion)?

2. Inhalt

- Was ist das Geschäftsmodell/Produkt der Initiative (Ziele)?
- Benennen Sie die internen und externen Kunden der Initiative?

3. Historie 1: Beschreiben Sie den Verlauf der Initiative (Visualisierung durch das Phasenmodell)

Phasen: zeitliche Festlegung?

- WER: Akteure/Projektorga: Anzahl, interne OEs (inkl. Gremien), Externe Partner
- WAS: Aufgaben/Meilensteine
- WANN: Ereignisse/Herausforderungen

Idee/Vorstudie

- Durch wen wurde die Initiative initiiert (Vorläufer?)?
- Vorstudie:
    - Zeitrahmen & Akteure (Auftraggeber/Auftragnehmer?, bestehendes Team?)
    - Tätigkeiten & Ergebnisse (Inhalte des Projektauftrages?, Höhe des Budgets?, Entscheidungsfindung: Befürworter/Kritiker, Erwartungen/Risiken)

Konzeptentwicklung

- Gewinnung der Akteure (Kriterien, Auswahl): „Richtige Partner“
    - Beschreiben Sie die Projektorganisation (Grösse, Qualifikation, Zusammensetzung intern/extern, Teilprojekte, Standort)
    - Sponsoren: Was war bei der Gewinnung der Sponsoren wichtig (Kriterien/Zeitpunkt)?
    - Projektteam (Kriterien/Erfahrungswerte): Wie erfolgte die Rekrutierung geeigneter Projektmitarbeiter (Motivation)? Wie wurden die externen Partner ausgewählt und warum?
- Planung/Design:
    - Welche Pläne/Konzepte wurden erarbeitet (wesentliche Tätigkeiten/Inhalte, Verabschiedung)?
    - Welche Analysen/Studien (Kunden, Konkurrenten) wurden wann durchgeführt?
- Berichterstattung und Präsentation:
    - Wie wurde mit relevanten Entscheidungsträger kommuniziert (Sponsoren, Gremien, Rolle Corporate eB, Gegner/Kritiker?)

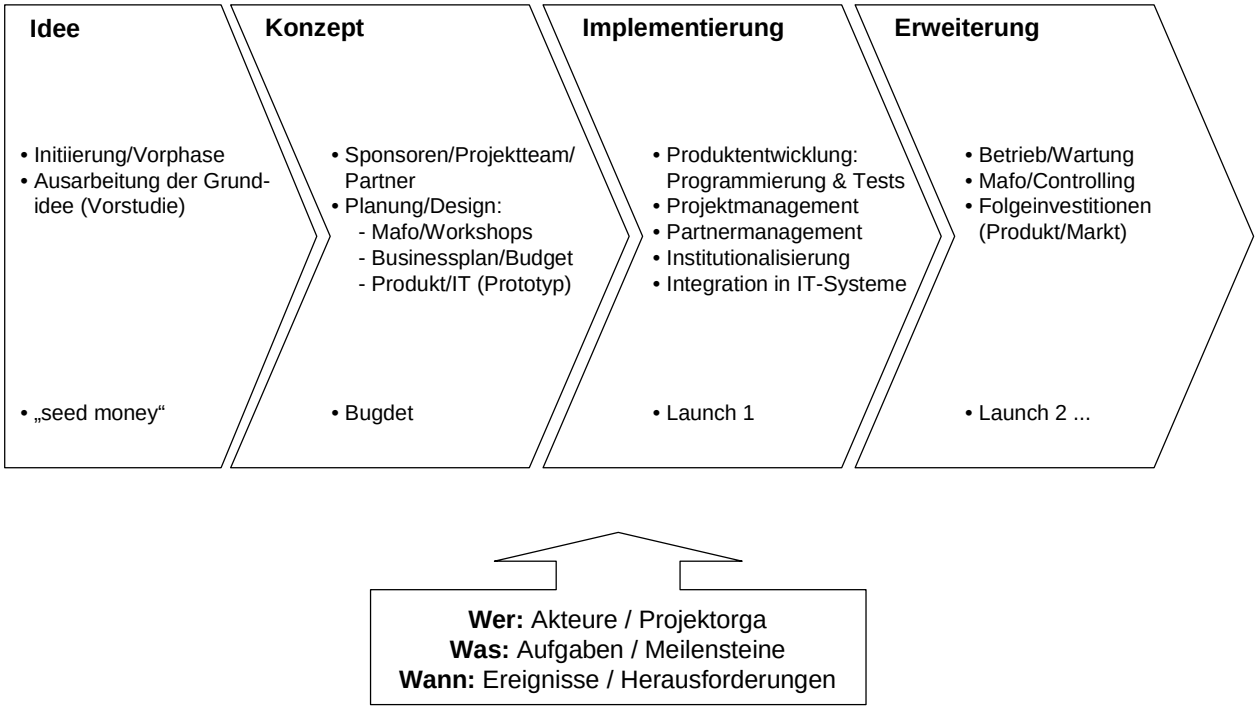
3) Implementierung (bis Launch 1)

- Beschreiben Sie kurz den technischen Aufbau des Portals (Neue Komponenten, Änderungen in bestehenden Systemen)
- Beschreiben Sie den Produktentwicklungsprozess

- Entwicklungssequenzen: Welche Tätigkeiten umfassten die einzelnen Entwicklungsschritte (Akteure/Teilteams, Programmierung/Tests)?
- Produktkomponenten: Wann wurden welche Produktkomponenten fertig gestellt?
- Integration: Wie erfolgte die Integration in bestehende IT (Einbindung der Akteure, zentrale Probleme?
- Welche weiteren Tätigkeiten wurden durch wen realisiert (Festlegung des Betriebs, Marketing, Schulung der internen/externen Kunden, Planung des Roll-out)?
- Welche Probleme ergaben sich bei Launch 1 (Ressourcenengpässe usw.)

4) Erweiterung und Aktuelle Situation

- Institutionalisierung: Wie und wann erfolgte die Integration in das bestehende Geschäft (Aufbau einer Organisationseinheit vs. Projekt)? Wer betreibt/finanziert Portal?
- Marktcontrolling / Performance-Messung
    - Wie wird das Kundenverhalten/Ergebnisse erfasst (Akteure, Datenbank?)?
    - Kriterien zur Beurteilung der Marktperformance (Schwellenwerte)? Wie entwickelten sich diese Kennzahlen bei ihrer Initiative?
- Erweiterung: Welche Erweiterungen/Veränderungen (Produkt/Zielgruppen) seit Launch 1?
- Roll-out: Wie wurde der Roll-out realisiert (Reihenfolge und Entwicklung der Anwender)?
- Wo stehen Sie jetzt und welche Herausforderungen liegen noch vor Ihnen?



Historie 2: Stakeholder-Management (Visualisierung durch das Stakeholder-Modell)

Management von SI = Management von Bezugsgruppen

- Auswahl: Wie wurden Partner „ausgewählt“ (Verfahren/Kriterien)?
- Rolle: Welche Rolle hatte die Bezugsgruppe in der Initiative ein?
- Beziehung: Was waren zentrale Aktivitäten in Bezug auf die Bezugsgruppe?

1) Top-Management (Sponsoren / Kritiker): Erste Ideen / Konstrukte

- Sponsoren: 1) Informelle Kommunikation/Vertrauensbildung, 2) strategische Legitimerung (Geschäftsmodell, Top-Management-Perspektive)
- Gegner: Zielgruppenspezifische Kommunikation

2) Interne Experten: Erste Ideen / Konstrukte

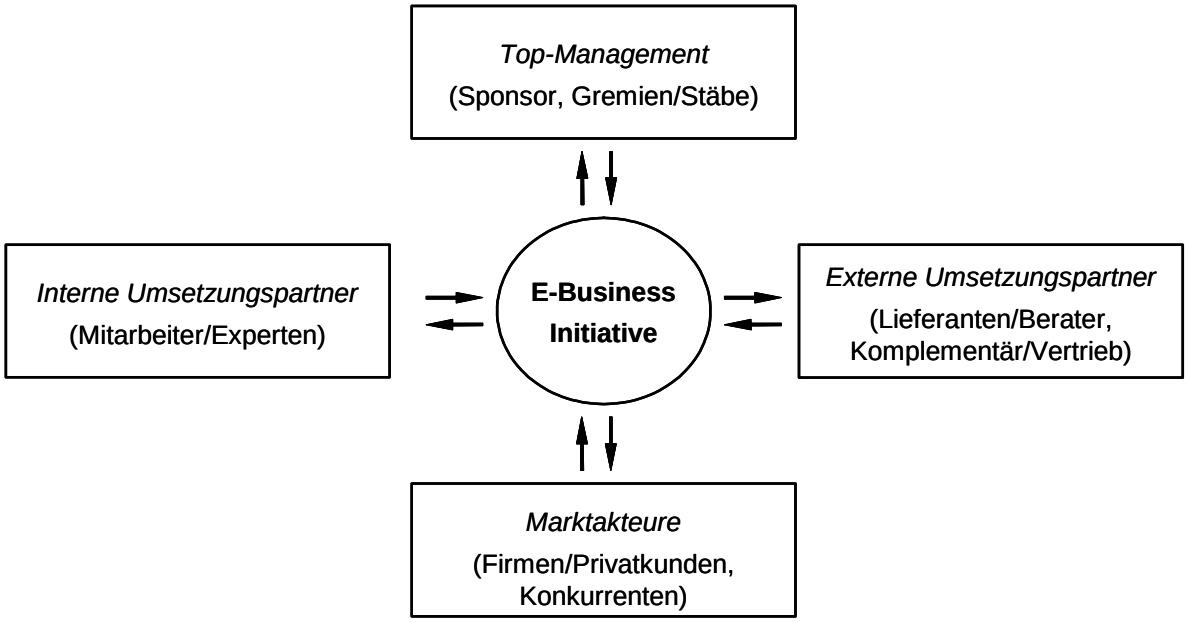
- Teambildung: Extensive Kommunikation (regelmässige Meetings) und kooperative Konfliktlösung, v.a. zwischen Teilprojekten
- Einbindung Projektbeteiligter: 1) kooperative Einbindung (win-win) vs. Druck, 2) Zielgruppengerechte Kommunikation (Multiplikatoren/Netzwerke)

3) Externe Umsetzungspartner: Erste Ideen / Konstrukte

- Internalisierung: Anpassung des externen, neuen Wissens an Branchen- und Unternehmenskontext
- Kontrolle: Formelle und informelle Koordinations-/Steuerungsmechanismen (Begrenzte, klar abgegrenzte und langfristige Einbindung)

4) Kunden: Erste Ideen / Konstrukte

- Erfassung impliziter Kundenbedürfnisse über Mafo, Experten, Prototyping
- Kreative/Proaktive Erweiterung von Zielgruppen/Anwendungsfeldern



4. Erfolgsbeurteilung

- Erfahrungswerte: Was waren Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren der Initiative? Was haben sie aus der Initiative persönlich gelernt („lessons learned“)? Welche drei Ratschläge würden sie einem neuen Projektleiter geben?
- Unterschiede: Welche Besonderheiten kennzeichneten die Initiative) Welche Unterschiede bestehen generell zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Initiativen?
- Bewertung des Initiativeerfolgs (siehe standardisierter Kurzfragebogen)

	unbefriedigend				sehr gut
Qualität der Geschäftsidee (ursprünglich/aktuell)	1	2	3	4	5
Erreichen der Projektziele	Ergebnisse schlechter als erwartet				Ergebnisse besser als erwartet
- Budgetziele	1	2	3	4	5
- Meilensteine	1	2	3	4	5
Erreichen der Marktziele	unbefriedigend				sehr gut
- Treffen des Marktfensters (time-to-market)	1	2	3	4	5
- Treffen der Kundenbedürfnisse (target-to-market)	1	2	3	4	5

Literatur

Abrahamson, E./ Rosenkopf, L. (**1993**): Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18, 487-517.

Ackermann, W. (**2001**): Wertschöpfungsstrategien auf Finanzdienstleistungsmärkten. In: Ackerman, W. (Hrsg.), *Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung*, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, 67-82.

Agarwal, R./ Echambadi, R./ Franco, A. M./ Sakar, M. (**2004**): Knowledge transfer through inheritance: spin-out generation, development and survival. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 501-522.

Amit, R./ Zott, C. (**2001**): Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Ancona, D. G./ Caldwell, D. F. (**1992a**): Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3 (3), 321-341.

Ancona, D. G./ Caldwell, D. F. (**1992b**): Bridging the boundary: external process and performance in organizational teams. *Adminstrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

Andrews, K. R. (**1971**): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard Irwin.

Ansoff, H. I. (**1965**): *Corporate Strategy*. New York: McGrath-Hill.

Argote, L. (**1999**): *Organizational learning: creating, retaining and transfering knowledge*. Boston et al.: Kluwer Academic Publishers.

Argyle, M. (**1991**): *Cooperation: the basis of sociability*. London, New York: Routledge.

Argyris, C./ Schön, C. (**1978**): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Atteslander, P. (**1984**): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 5. Auflage, Berlin et al.

Bacharach, S. B./ Bamberger, P./ Sonnenstuhl, W. J. (**1996**): The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Adminstrative Science Quarterly*, 41, 477-506.

Barnard, C. I. (**1938, Nachdruck 1968**): *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnard, C. I. (**1939/40**): Comments on the job of the executive. *Harvard Business Review*, 18, 295-308.

Barnett, W. P./ Burgelman, R. A. (**1996**): Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5-19.

Barney, J. (**1991**): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bartlett, C. A./ Ghoshal, S. (**1993**): Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14, 23-46.

Baum, J. A. C./ Calabrese, T./ Silverman, B. (**2000**): Don´t go it alone: alliance network composition and startups´performance in canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.

Baum, J. A. C./ Singh, J. (**1994**): Organizational hierarchies and evolutionary processes: some reflections on a theory of organizational evolution. In: Baum, J. C./ Singh, J. V. (Hrsg.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press, 3-20.

Bernet, B. (**2001**): Der Trend zur Allfinanz - einige mikorökonomische Überlegungen. In: Ackermann, W. (Hrsg.), *Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung*, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, 26-38.

Bernet, B. (**2003**): Wie tot ist die Allfinanz? *Student Business Review*, Herbst, 19-20.

Birkenshaw, J. (**1997**): Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18 (3), 207-229.

Bleicher, K. (**1992**): *Das Konzept Integriertes Management*. 4. Auflage, Frankfurt /New York.

Block, Z./ MacMillan, I. C. (**1985**): Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63 (5), 4-8.

Bochner, S. (**1981**): *The mediating person: bridges between cultures*. Cambridge, MA: Schenkmann.

Bourgeois, L./ Eisenhardt, K. (**1988**): Strategic decision processes in high-velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816-835.

Bower, J. L./ Christensen, C. M. (**1995**): Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, January-February, 43-53.

Bower, J. L./ Doz, Y. (**1979**): Strategy formulation: A social and political process. In: Schendel, D./ Hofer, C. (Hrsg.), *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Boston, MA: Little Brown, 152-166.

Brooks, F. P. (**1995**): *The mythical man-month: essays on software engineering*. Reading, MASS.

Brown, J. S./ Duguid, P. (**1991**): Organizational learning and communities of practice: toward a unified vies of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2, 40-57.

Brown, J. S./ Duguid, P. (**2000**): The social life of information. Boston, MA: Harvard University Press.

Brown, S. L./ Eisenhardt, K. M. (**1997**): The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Adminstrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.

Bryson, J. M./ Bromiley, P. (**1993**): Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14, 319-337.

Burgelman, R. A. (**1983a**): A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61-70.

Burgelman, R. A. (**1983b**): A process model of corporate venturing in the diversified major firm. *Adminstrative Science Quarterly*, 28, 223-244.

Burgelman, R. A. (**1991**): Interorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation - theory and field research. *Organization Science*, 2, 239-262.

Burgelman, R. A. (**1994**): Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Adminstrative Science Quarterly*, 39, 24-56.

Burgelman, R. A. (**1996**): A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 193-214.

Burghardt, M. (**1995**): *Einführung in Projektmanagement*. 2. Auflage, München, Erlangen: Siemens AG.

Burns, T./ Stalker, G. M. (**1961**): *Management of innovation*. London: Tavistock.

Caroll, G. R. (**1988**): *Ecological Models of Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.

Chakravarthy, B. S./ Doz, Y. (**1992**): Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue), 5-14.

Chakravarthy, B. S./ White, R. E. (**2001**): Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: Pettigrew, A./ Thomas,/ Wittington, R. (Hrsg.), *Handbook of Strategy and Management*, Thousand Oaks: Sage, 182-205.

Chakravarthy, B. S. (**2001**): Nurturing corporate entrepreneurship. *Vorlesung an der Universität St. Gallen, 3. Juni 2001*,.

Chandler, A. D. (**1962**): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Christensen, C. M./ Bower, J. L. (**1996**): Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.

Christensen, C. M./ Overdorf, M. (**2000**): Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, March-April, 66-76.

Christensen, C. M. (**1997**): *The innovator´s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Clark, K./ Fujimoto, T. (**1991**): *Product delevopment performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, M. D./ March, J. G./ Olsen, J. P. (**1972**): A garbage can model of organizational choice. *Adminstrative Science Quarterly*, 17, 1-25.

Collis, D. J. (**1994**): Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (143-152).

Conner, K. R. (**1991**): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17, 121-154.

Contractor, F. K./ Lorange, P. (**1988**): Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: Contractor, F. K./ Lorange, P. (Hrsg.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA: Lexington Books, 3-30.

Crampton, S./ Wagner, J. A. (**1994**): Precept-percept inflation in micro-organizational research. *Journal of Applied Psychology*, (79), 67-77.

Crossan, M. M./ Berdrow, I. (**2003**): Orgnaizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.

Cyert, R. M./ March, J. G. (**1963**): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Darr, E./ Argote, L./ Epple, D. (**1995**): The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, 41, 1750-1762.

Day, D. L. (**1994**): Raising Radicals: Different processes for championing innovative ventures. *Organization Science*, 5 (2), 148-172.

Day, J. D./ Mang, P. Y./ Richter A.; Roberts,/ Roberts, J. (**2001**): The innovative organization: why new ventures need more than a room of their own. *McKinsey Quarterly*, 2, 20-31.

Dewey, J. (**2003**): *Philosophie und Zivilisation*. Frankfurt: Suhrkamp.

Dierickx, I./ Cool, K. (**1989**): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1513.

Donaldson, T./ Preston, L. E. (**1995**): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 85-91.

Doughtery, D./ Heller, T. (**1994**): The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5 (2), 200-218.

Dougthery, D. (**1990**): Understanding new markets for new products. *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.

Dougthery, D. (**1992**): Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-202.

Doz, Y. L. (**1996**): The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 55-84.

Drucker, P. F. (**1985**): *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Dutton, J. E./ Ashford, S. I. (**1993**): Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.

Dyer, J./ Singh, H. (**1998**): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.

Dyer, W./ Wilkins, A. (**1991**): Better stories, not better constructs, to generate better theories: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16, 613-619.

Dörner, D. (**1999**): *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

EIU (**2001**): *E-Insurance: creating a competitive advantage*. 2. April 2001: The Economist Intelligence Unit: Online Store.

Eisenhardt, K. M./ Bourgeois, L. J. (**1988**): Politics of strategic decision making in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.

Eisenhardt, K. M./ Tabrizi, B. N. (**1995**): Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Adminstrative Science Quarterly*, 40 (1), 84-110.

Eisenhardt, K. M. (**1989**): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 488-511.

Eisenhardt, K. M. (**1991**): Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16, 620-627.

Erpenbeck, J./ Heyse, V. (**1999**): *Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzbildung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster et al.: Waxmann.

Fischer, A. (**2002**): *The real option process*. Dissertation an der Univ. St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.

Flick, U. (**1999**): *Qualitative Forschung. Theorien. Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Floyd, S./ Lane, P. (**2000**): Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.

Floyd, S./ Ortiz-Walters, R./ Wooldridge, B. (**2003**): The effects of social context on strategic renewal processes. *Working paper*, Version 03/26/03.

Floyd, S./ Wooldridge, B. (**1992**): Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.

Floyd, S./ Wooldridge, B. (**1996**): *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Floyd, S./ Wooldridge, B. (**1997**): Middle managers´strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.

Floyd, S./ Wooldridge, B. (**2000**): *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Forrester (**2001**): *How to measure what matters*. The Forrester Report, September, Cambridge, MA.

Forrester (**2002**): *Online banking metrics: best practice*. The TechStrategy Report, April, Cambridge, MA.

Foss, N. C. C. (**1995**): An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Boston et al.: Kluwer Academic Press, 1-18.

Freeman, R. (**1984**): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger.

Frey, B. S./ Osterloh, M. (**1997**): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *DBW*, 57 (3), 307-321.

Froschauer, U./ Lueger, M. (**1992**): *Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme*. Wien.

Galbraith, C. S. (**1990**): Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review*, 32 (4), 56-70.

Galbraith, J. R. (**1982**): Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, Winter, 4-25.

Garud, R./ Van de Ven, A. (**1992**): An empirical evaluation of the internal corporate venturing. *Strategic Management Journal*, 13, 93-109.

George, J./ Jones, G. (**1995**): *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA.

Gersick, C. J. G. (**1988**): Time and transition in works teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.

Gersick, C. J. G. (**1989**): Marking time: predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.

Gersick, C. J. G. (**1994**): Pacing stratgic change. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 9-45.

Giddens, A. (**1984**): *Constitution of society*. Cambridge, UK: Policy Press.

Gilbert, C./ Bower, J. L. (**2002**): Disruptive change: when trying harder ist part of the problem. *Harvard Business Review*, May, 3-8.

Gilmore, T. N./ Krantz, J. (**1991**): Innovation in the public sector: dilemmas in the use of ad hoc processes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 10 (3), 455-468.

Glaser, B. G. (**1992**): *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA.

Glaser, B. G./ Strauss, A. (**1967**): *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

Golden, B. G. (**1992**): The past is the past - or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.

Gomez, P. G. (**1994**): Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen. In: Gomez, P. e. a. (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel*, Wiesbaden:135-198.

Ghoshal, S./ Bartlett, C. (**1994**): Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.

Granovetter, M. S. (**1985**): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.

Grant, R. (**1996**): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.

Gross, P. (**1994**): *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Grün, O. (**1992**): Projektorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart: Sp. 2101-2116.

Guba, E. G./ Lincoln, Y. S. (**1994**): Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S. (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 105-117.

Gulati, R. (**1995**): Does familiarity breed success? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.

Gulati, R. (**1998**): Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 19 (4), 293-317.

Hambrick, D. C./ MacMillan, I. C. (**1984**): Asset parsimony – managing assets to manage profits. *Sloan Management Review*, Winter, 67-74.

Hamel, G./ Doz, Y. L./ Prahalad, C. K. (**1989a**): Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.

Hamel, G./ Prahalad, C. K. (**1994**): *Competing for the future*. Boston, MA: Havard Business School Press.

Hamel, G. (**1991**): Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

Hamel, G. (**1996**): Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74 (4), 69-82.

Hamel, G. (**1999**): Bringing silicon valley inside. *Harvard Business Review*, September-October.

Hamel, G. (**2000**): Waking up IBM: how a gang of unlikely rebels transformed big blue. *Harvard Business Review*, July-August.

Hannan, M. T./ Freeman, J. (**1977**): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, B2, 929-964.

Hannan, M. T./ Freeman, J. (**1984**): Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Hannan, M. T./ Freeman, J. (**1989**): *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hart, S./ Banbury, C. (**1994**): How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.

Hart, S. (**1990**): An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17 (2), 327-351.

Hausschildt, J. (**1996**): *Innovationsmanagement*. 2. Auflage, München: Vahlen.

Heilmann, H. (**2000**): Erfolgsfaktoren des IT-Projektmanagements. In: Etzel, H./ Heilmann, H./ Richter, R. (Hrsg.), *IT-Projektmanagement - Fallstricke und Erfolgsfaktoren*, Heidelberg: dpunkt, 19-39.

Heller, T. (**1993**): *Organizing for innovation: the mutual influence of project and organization*. Dissertation at the University of Pennsylvania, Proquest Digital Dissertations: Publication Number AAT 9321402.

Heller, T. (**1999**): Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imaginig and managing the innovation project/host organization interface. *Entrepreneurship - Theory & Practice*, Winter, 25.

Hess, D./ Rogovsky, N./ Dunfee, T. (**2002**): The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives. *California Management Review*, 44 (2), 110-125.

Hildenbrand, B. (**1995**): Fallrekonstruktive Forschung. In: Flick, U./ Kardorff, E. v./ Keupp, H./ Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2. Auflage, Weinheim: 256-260.

Hochkeppel, W./ Seiffert, H. (**1989**): Pragmatismus. In: Seiffert, H./ Radnitzky, G. (Hrsg.), *Handlexikon zur Wissenschaftstheorie*, München: Ehrenwirt, 270-275.

Holzheu, T./ Trauth, T./ Birkmaier, U. (**2000**): E-Business in der Versicherungswirtschaft: Zwang zur Anpassung - Chance zur Erneuerung. *Sigma*, 5 (Report der SwissRe).

Hornsby, J. S./ Naffizger, D./ Kuratko, D. F./ Montagno, R. V. (**1993**): An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship - Theory & Practice*, Winter, 29-37.

Howell, J. M./ Higgins, C. A. (**1990**): Champions of technological innovation. *Adminstrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

Huff, A. S./ Reger, R. K. (**1987**): A review of strategic process research. *Journal of Management Studies*, 34 (6), 947-952.

Huff, J./ Huff, A. S./ Thomas, H. (**1992**): Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55-75.

Jarzabkowski, P. (**2004**): Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Science*, May, 529-560.

Johnson, G. L. R. (**2002**): Guest editors´ introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 1-22.

Johnson, G./ Huff, A. (**1998**): Everyday innovation/everyday strategy. In: Hamel, G./ Prahalad, C. K./ Thomas, H./ O´Neal, D. (Hrsg.), *Strategic Flexibility: Managing in a turbulent environment*, John Wiley & Sons:13-27.

Jones, G./ Butler, J. (**1988**): Cost, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 13, 202-213.

Jones, T. M./ Wicks, A. C. (**1999**): Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.

Kale, P./ Singh, H./ Perlmutter, H. (**2000**): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Kanter, R. M. (**1982**): The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60, 95-105.

Kanter, R. M. (**1983**): *The change masters*. New York: Simon &Schuster.

Kanter, R. M. (**1985**): Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.

Kanter, R. M. (**1989**): *When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s*. New York: Simon &Schuster.

Kanter, R. M. (**2001**): Wie Traditionsfirmen ihren Einstieg ins Internet sicher verpatzen. *Havard Business Manager*, 4, 58-72.

Kieser, A./ Woywode, M. (**1999**): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart et al.: W. Kohlhammer, 235-285.

Kincheloe, J. L./ McLaren, P. L. (**1994**): Rethinking critical theory and qualitative research. In: Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S. (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 138-157.

Kleining, G. (**1995**): *Lehrbuch entdeckender Sozialforschung*. Weinheim.

Knyphausen-Aufsess, D. z. (**1995**): *Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Kramer, R. M. (**1991**): Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of catgorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13 (191-228).

Krüger, W. (**1976**): *Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen*. Stuttgart.

Kütz, M. (**2000**): Benutzerorientiertes Projektmanagement in großen Softwareentwicklungs- und -einführungsprojekten. In: Etzel, H./ Heilmann, H./ Richter, R. (Hrsg.), *IT-Projektmanagement - Fallstricke und Erfolgsfaktoren*, Heidelberg: dpunkt, 45-88.

Lamnek, S. (**1995**): *Qualitative Sozialforschung*. 3. korrigierte Auflage, Beltz, Weinheim: Beltz/PVU.

Langley, A. (**1999**): Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.

Larson, A. (**1992**): Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Adminstrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

Larsson, R./ Löwendahl, B. (**1995**): The qualitative side of management research: a meta-analysis of espoused and used case study methologies. *Working Paper Series*, Lund.

Learned, E. P./ Chistensen, R. C./ Andrews, K. R./ Guth, W. (**1965**): *Business Policy: Text and cases*. Homewood, Ill.

Lechler, T. (**1997**): *Erfolgsfaktoren des Projektmanagements*. Frankfurt am Main et al.

Lechner, C./ Müller-Stewens, G. (**1999**): Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen. Diskussionsbeiträge Nr. 33, Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen.

Lechner, C./ Floyd, S. W. (**2002**): The role of context and process in the evolution of incompatible strategic inititiatives with low compatibility. Paper presented at the Academy of Management Conference, Denver.

Leonard, D. (**1992**): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 12 (Summer Special Issue), 111-125.

Leonhard, D./ Rayport, J. F. (**1997**): Spark innovation through empathetic design. *Harvard Business Review*, November-December, 102-113.

Levinthal, D. A./ Siggelkow, N. (**2001**): Linking the old and the new: modular and integrated adaptation to the internet. *Draft March 27, 2001*, Wharton School, University of Pennsylvania.

Levinthal, D./ March, J. G. (**1993**): The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue), 95-112.

Lieberman, M. B./ Montgomery, D. B. (**1988**): Fist mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

Lieberman, M. B./ Montgomery, D. B. (**1998**): First mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, (19), 1111-1125.

Lilien, G. L./ Morrison, P. D./ Searls, K./ Donnack, M./ Von Hippel, E. (**2002**): Performance assessment of the lead user idea-generation process for the new product development. *Management Science*, 48 (8), 1042-1059.

Lovas, B./ Ghoshal, S. (**2000**): Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21, 875-896.

Lynn, G. S./ Morone, J. G./ Paulson, A. S. (**1996**): Marketing and discontinuous innovation: the probe and learning process. *California Management Review*, 38 (3), 8-37.

Maddaus, B. J. (**2000**): *Handbuch Projektmanagement*. 6. Auflage, Stuttgart.

Maletz, M. C./ Nohria, N. (**2001**): Vorstoß in Neuland - worauf es ankommt und wann es sich auszahlt. *Havard Business Manager*, 4, 44-55.

March, J. G./ Simon, H. A. (**1965**): *Organizations*. New York: Wiley.

March, J. G. (**1981**): Footnotes to organizational change. *Adminstrative Science Quarterly*, 4, 44-55.

March, J. G. (**1991**): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.

March, J. G. (**1994**): *A primer on decision making*. New York: Free Press.

Maritan, C. A. (**2001**): Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process modell. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 513-531.

Martin, J. (**1992**): *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.

Martin, P./ Tate, K. (**2001**): *Getting started in project management*. New York et al.: John Wiley & Sons.

Mayring, P. (**1993**): *Einführung in die qualitative Sozialforschung - eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 2. Auflage, München: PVU/Beltz.

McGrath, R. G./ Ferrier, W. J./ Mendelow, A. (**2004**): Real options as engines of choice and heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29 (1), 86-101.

McGrath, R. G./ MacMillan, I. C./ Venkataraman, S. (**1995**): Defining an developing competence: a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16, 251-275.

McGrath, R. G./ Tsai, M./ Venkataraman, S./ MacMillan, I. (**1996**): Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42 (3), 389-403.

McGrath, R. G. (**2001**): Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 118-131.

McNamara, G./ Vaaaler, P. M./ Devers, C. (**2003**): Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24 (3), 261-278.

Meynhardt, T. (**2004**): *Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt*. Münster et al.: Waxmann.

Miles, M. B./ Huberman, A. M. (**1994**): *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Milliken, F. J. (**1987**): Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143.

Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./ Lampel, J. (**1998**): *Strategy Safari: A Giuded Tour through the Wilds of Strategic Management*. London et al. : Prentice-Hall.

Mintzberg, H./ Waters, J. A. (**1985**): Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Mintzberg, H./ Westley, F. R. (**1992**): Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.

Mintzberg, H. (**1987**): The strategy concept I - five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall, 11-24.

Mintzberg, H. (**1994**): *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

Mitchell, R. K./ Agle, B. R./ Wood, D. J. (**1997**): Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the prinicple of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

Mohr, J./ Spekman, R. (**1994**): Characteristics of partnership success. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.

Morgan, G./ Smircich, L. (**1980**): The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.

Mummendey, A. (**1985**): Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität. In: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie Band 2: Gruppen- und Lerntheorien*, Bern et al.: Hans Huber, 185-216.

Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (**2002**): Die Innovation von Geschäftsmodellen - der unterschätzte vierte Weg. *Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen*, Arbeitspapier.

Müller-Stewens, G./ Lechner, C. (**2003**): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: Der St. Galler General Management Navigator®*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nelson, R./ Winter, S. (**1982**): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.

Noda, T./ Bower, J. L. (**1996**): Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.

Nonaka, I. H. (**1988**): Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29, 9-18.

Nonaka, I. (**1994**): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Orgnaization Science*, 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. H. (**1995**): *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Orton, J. D./ Weick, K. E. (**1990**): Loosely coupled sytems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (2), 203-223.

O´Neill, H. M./ Pouder, R. W./ Buchholtz, A. K. (**1998**): Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, 23 (1), 98-114.

Pandit, N. R. (**1996**): The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. *The Qualitative Report*, 2 (4), http://nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html.

Peteraf, M. A. (**1993**): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Peters, T. J./ Waterman, R. H. (**1982**): *In search of excellence: lessons from america´s best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (**1987**): Context and action in the transformation of the firm. *Jounal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.

Pettigrew (**1990**): Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 649-670.

Pfeffer, J./ Salancik, G. R. (**1978**): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Pisano, G. P. (**1994**): Knowledge, integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.

Polanyi, M. (**1966**): *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. E. (**1980**): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (**1985**): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (**1987**): Diversifikation: Konzerne ohne Konzept. *Havard Business Manager*, 4, 30-49.

Porter, M. E. (**1991**): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Prahalad, C. K./ Ramaswamy, V. (**2000**): Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, January-February, 79-87.

Prahalad, C./ Hamel, G. (**1990**): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Preston, L. E. (**1990**): Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361-375.

Quinn, J. B. (**1980**): *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

Quinn, J. B. (**1985**): Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, May-June, 73-84.

Rajagopalan, N./ Spreitzer, G. M. (**1996**): Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22 (48-79).

Reckwitz, A. (**1997**): Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz. *Zeitschrift für Soziologie*, 26 (5), 317-336.

Reed, R./ DeFillippi, R. (**1990**): Causal ambiguity: barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.

Rogers, E. M. (**1983**): *Diffusion of innovations*. 3. Auflage, New York: Free Press.

Röd, W. (**1996**): *Der Weg der Philosophie: Von den Anfängen bis ins 20. Jahrhundert (Zweiter Band)*. München: C.H. Beck.

Rüegg-Stürm, J. (**2001**): *Organisation und organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rüegg-Stürm, J. (**2002**): *Dynamisierung von Führung und Organisation: Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996*. Bern et al.: Haupt.

Schelle, H. (**2001**): *Projekte zum Erfolg führen*. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Beck dtv.

Schmidt, M. R. (**2000**): You know more than you can say: in memory of Donald A. Schön (1930-1997). *Public Administration Review*, 60 (3), 266-274.

Schreyögg, G./ Noss, C. (**1997**): Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation - Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen*, Wiesbaden:67-76.

Schreyögg, G. (**1999**): Strategisches Management - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. *Die Unternehmung*, 53 (6), 387-407.

Schroeder, R. G./ Van de Ven, A. H./ Scudder, G. D./ Polley, D. (**1986**): Managing innovation and change processes: findings from the Minnesota Innovation Research Program. *Agribusiness Management*, 2 (4), 501-523.

Schulte-Noelle, H. (**2001**): Allfinanz- Entwicklungen aus Sicht eines globalen Versicherungsunternehmens. In: Ackerman, W. (Hrsg.), *Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung*, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, 11-25.

Schumpeter, J. A. (**1950**): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. München.

Schwandt, T. A. (**1994**): Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S. (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 118-137.

Schön, D. A. (**1983**): *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York : Basic Books.

Senge, P. M. (**1990**): *The fifth discipline*. New York et al.

Shapira, Z. (**1995**): *Risk taking: a managerial perspective*. New York: Russell Sage.

Sharma, P./ Chrisman, J. J. (**1999**): Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship - Theory & Practice*, Spring, 11-27.

Sherif, M. (**1966**): *Group conflict and cooperation: their social psychology*. London: Routledge and Kegan Paul.

Simon, H. A. (**1945**): *Administrative behavior*. New York: Free Press.

Singh, J. V. (**1986**): Performance, slack, and risk-taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.

Sitkin, S. B. (**1992**): Learning trough failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavoir*, 14, 231-266.

Slater, S. F./ Narver, J. C. (**1998**): Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.

Solomon, E. (**2001**): The dynamics of corporate change: management´s evaluation of stakeholder characteristics. *Human Systems Management*, 20, 257-265.

Sorrentino, M./ Williams, M. L. (**1995**): Relatedness and corporate venturing: does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 59-73.

Spanos, Y./ Lioukas, S. (**2001**): An examination into the causal logic of rent generation: constrasting porter´s competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.

Spender, J. (**1996**): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45-62.

Staehle, W. H. (**1999**): *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. überarbeitete Auflage, München: Vahlen.

Starr, J. A./ MacMillan, I. C. (**1990**): Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.

Staw, B. M./ Ross, J. (**1987a**): Behavior in escalation situations: ancedents, prototypes and solutions. In: Cummings, L. L./ Staw, B. M. (Hrsg.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press,.

Staw, B. M./ Ross, J. (**1987b**): Knowing when to pull the plug. *Harvard Business Review*, March-April.

Steiner, G. A. (**1969**): *Top Management Planning*. New York: MacMillan.

Stinchcombe, A. L. (**1965**): Social structure and organizations. In: March, J. G. (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally, 142-193.

Strauss, A. L./ Corbin, J. (**1994**): Grounded theory methodology. In: Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S. (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 273-285.

Strauss, A. L./ Corbin, J. (**1996**): *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz/PVU.

Strauss, A. L. (**1991**): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Wilhelm Fink.

Stuart, T. E./ Hoang, H./ Hybels, R. C. (**1999**): Interorganizational endorsement and the performance of entrepreneurial ventures. *Adminstrative Science Quarterly*, 44, 315-349.

Szulanski, G. (**1996**): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

Teece, D. J./ Pisano, G./ Shuen, A. (**1997**): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-532.

Teece, D. (**1992**): Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.

Turner, S. (**1994**): *The social theory of practices: tradition, tacit knowledge and presuppositions*. Oxford, UK: Blackwell.

Tyre, M. J./ Orlikowski, W. J. (**1994**): Windows of opportunity: temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5 (1), 1124-1131.

Türck, K. (**1989**): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report*. Stuttgart.

Uzzi, B. (**1996**): Embeddedness and economic performance: the network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.

VDI-Nachrichten et al. (**2001**): *InnovationsKompass 2001: Radikale Innovationen erfolgreich managen. Handlungsempfehlungen auf Basis einer empirischen Untersuchung*. Düsseldorf: VDI Verlag.

Van de Ven, A. H./ Poole, M. S. (**1995**): Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Van de Ven, A./ Polley, D./ Garud, R./ Venkataraman, S. (**1999**): *The innovation journey*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Volberda, H./ Baden-Fuller, C. (**2003**): Strategic renewal processes in multi-unit firms: generic journeys to change. In: Chakravarthy, B./ Müller-Stewens, G./ Lorange, P./ Lechner, C. (Hrsg.), *Strategy process: shaping the contours of the field*, Oxford et al.: Blackwell, 208-232.

Von Hippel, E. (**1986**): Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7), 791-805.

Von Krogh, G./ Ichjo, K./ Nonaka, I. (**2000**): *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Walsh, J. P. (**1995**): Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6, 280-321.

Walter-Busch, E. (**1996**): *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.

Weick, K. E. (**1976**): Educational organizations as loosely coupled systems. *Adminstrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

Weick, K. E. (**1979**): *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (**1984**): Small wins: redefinig the scale of social problems. *American Pychologist*, 39 (1), 40-49.

Weick, K. E. (**1989**): Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14 (4), 516-531.

Weick, K. E. (**1995**): *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks, IL: Sage.

Westley, F. R. (**1990**): Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.

Whittington, R. (**1996**): Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731-735.

Whittington, R. (**2002**): Practice perspective on strategy: unifying and developing a field. *Working paper at Saïd Business School. University of Oxford*,.

Whittington, R. (**2003**): The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1 (1), 119-127.

Wielemaker, M. W./ Volberda, H. W./ Elfring, T./ Baden-Fuller, C. W. F. (**2003**): The conditioning and knowledge-creating view: Managing strategic initiatives in large firms. In: Chakravarthy, B. S./ Müller-Stewens, G./ Lorange, P./ Lechner, C. (Hrsg.), *Strategy process: shaping the contours of the field*, Oxford et al.: Blackwell, 164-190.

Williamson, O. (**1991**): Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Adminstrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Witzel, A. (**1982**): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt : Campus.

Wooldridge, B./ Floyd, S. W. (**1990**): The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.

Yin, R. K. (**1981**): The case study crisis: some answers. *Adminstrative Science Quarterly*, 26, 58-65.

Yin, R. K. (**1993**): *Applications of case study research*. Newbury, CA et al.

Yin, R. K. (**1994**): *Case study research: design and methods*. 2. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaheer, A./ McEvily, B./ Perrone, V. (**1998**): Does trust matter: exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

Zahra, S./ Nielsen, A. P./ Bogner, W. C. (**1999**): Corporate entrepreneurship, knowledge and competence delevopment. *Entrepreneurship - Theory & Practice*, Spring, 169-189.

Zulley, J./ Knab, B. (**2000**): Unsere innere Uhr: Natürliche Rhytmen nutzen und der Non-stop-Belastung entgehen. Freiburg: Herder.

Lebenslauf

von Torsten Schmid

Geboren am 6. September 1973 in Erlangen, Deutschland

1984 – 1993	Marie-Therese-Gymnasium Erlangen
1993 – 1999	Diplom-Studiengang „Europäische Wirtschaft“ an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Universidad de Alcalá de Henares, Spanien
1999 – 2005	Doktorandenstudium, Assistenz und Promotion an der Universität St. Gallen, Schweiz
Seit 2005	Habilitand an der Universität St. Gallen